

Dziś i jutro

Henry Ford

współpraca
Samuel Crowther

 ProdPress^{com}

Tytuł oryginału: ***Today and Tomorrow***

Redakcja: **Szymon Kubik**
Przekład: **Marcin Wąsiel**
Grafika: **Magdalena Paryna**
Skład i korekta: **ProdPress.com**

Wydawnictwo: **ProdPress.com**
www.prodpress.com
wydawnictwo@prodpress.com

Copyright © 1926 by Doubleday. Page & Company
Reprint. Originally published: Garden City, NY: Doubleday. Page & Company © 1926
Reprinting Edition © 1998 and updated painting © 2003 by Productivity Press
Copyright © 2007 for Polish edition and Polish translation by Q3 - ProdPress.com

All rights reserved, including the right of reproduction in whole or in part in any form.
Wszystkie prawa zastrzeżone, łącznie z prawem do reprodukcji całości lub części
w jakiegokolwiek formie.

Wrocław, listopad 2007
Wydanie pierwsze w języku polskim

ISBN 978-83-926020-0-2

Spis treści

Nota do polskiego wydania	v
Przedmowa	ix
O Henrym Fordzie	xi
Historia Forda	xiii
Rozdział 1. Rodzimy się by korzystać z możliwości	1
Rozdział 2. Czy istnieją ograniczenia dla wielkiego biznesu?. 13	13
Rozdział 3. Wielki biznes i potęga pieniądza	25
Rozdział 4. Czy zyski są złe?	37
Rozdział 5. Nie ma rzeczy niemożliwych.	51
Rozdział 6. Potrzeba matką wynalazków.	63
Rozdział 7. Czym są standardy?	79
Rozdział 8. Ucząc się na marnotrawstwie	89
Rozdział 9. Wracając do źródeł	99
Rozdział 10. Znaczenie czasu.	109
Rozdział 11. Oszczędzając drzewa	121
Rozdział 12. Zwrot w kierunku przemysłu na prowincji . . .	137
Rozdział 13. Wynagrodzenia, czas pracy i motyw płacy. . . .	153
Rozdział 14. Znaczenie energii.	165
Rozdział 15. Edukacja na całe życie	179
Rozdział 16. Leczyć czy zapobiegać?	189
Rozdział 17. Kolej może być opłacalna	197
Rozdział 18. W powietrzu	209
Rozdział 19. Problemy rolnictwa są problemami rolnictwa .	215
Rozdział 20. Znaleźć równowagę w życiu	225
Rozdział 21. Do czego są pieniądze?	235
Rozdział 22. Wdrożenie tych samych zasad do wszystkich dziedzin działalności	249
Rozdział 23. Bogactwo narodów	257
Rozdział 24. Dlaczego nie?	271

Przedmowa

Po raz pierwszy usłyszałem o koncepcji just-in-time (JIT) i systemie produkcyjnym Toyoty w 1980 roku. Nieco później, podczas wizyty w Japonii, miałem okazję osobiście zapoznać się z zastosowaniem tego systemu w jednej z fabryk Toyoty. Wtedy też poznałem pana Taiichi Ohno, pomysłodawcę i twórcę całego systemu. Kiedy członkowie naszej delegacji zaczęli zasypywać go pytaniami o inspiracje i źródła pomysłów dla tej koncepcji, pan Ohno zaśmiał się i powiedział, że nauczył się wszystkiego z książki Henry'ego Forda.

Minęło kilka lat, zanim udało mi się znaleźć egzemplarz tej dawno niewznawianej pracy, ale już podczas pierwszej lektury odkryłem, że wiele pomysłów, które dziś włączamy w system „just-in-time” jest zaczerpniętych wprost ze sposobu, w jaki Henry Ford organizował produkcję w swoich zakładach wiele lat temu. W 1926 roku jego robotnicy potrzebowali tylko 81 godzin, by z rudy żelaza uzyskać gotowy produkt. Wyobraźcie sobie, że produkcja samochodu może trwać tylko trzy dni i dziewięć godzin.

Czytając książkę Forda, znalazłem w niej nie tylko podstawy systemu JIT, ale również mnóstwo znakomitych pomysłów, dzięki którym jego firma stała się najlepszą na świecie. Henry Ford pisze o produkcji bez defektów i o wyeliminowaniu potrzeby kontroli jakości na końcu procesu. Mocno wierzył, że robotnicy powinni korzystać z tego, co produkują. Obniżył cenę samochodu o połowę, ale za to podwoił płace swoich pracowników, z 2,50 do 5,00 dolarów za dzień.

Wydaje się nieprawdopodobne, że można jednocześnie podwoić wynagrodzenia pracowników i obniżyć o połowę cenę produktu. Ale Ford wierzył, że w jego systemie produkcyjnym robotnicy będą mogli zwiększyć swoją wydajność ponad wszelkie oczekiwania i dzięki temu uda się obniżyć koszty z korzyścią dla klientów. Jego

marzeniem było uczynić samochód towarem dostępnym dla każdego, kto zechce.

Nalegał na to, by miejsce pracy utrzymywać w idealnej czystości, by kierujący firmami myśleli w kategoriach służby społecznej, by nie trzymać się ustalonych metod produkcji, ale ciągle je doskonalić i rozwijać. Twierdził, że wielkie przedsiębiorstwa powinny nakłaniać oraz wspomagać swoich dostawców tak, by mogli produkować tańsze i lepsze wyroby w krótszym czasie. Zdaniem Forda menedżerowie nie powinni spędzać całego czasu w gabinetach, lecz powinni spotykać się ze swoimi pracownikami, aby wiedzieć, co robią i jak wykonują tę pracę. Podkreślał, że robotników należy szkolić i dawać im szansę, by się rozwijali, sami proponowali udoskonalenia procesów i samego produktu.

Trudno dziś powiedzieć, jak to się stało, że w Ameryce odeszliśmy od nauki Forda. Za to nie ma nic dziwnego w tym, że Japończycy go pokochali. *Dziś i jutro* powstała w 1926 roku, ale jej idee są wciąż aktualne. A samo czytanie tej książki sprawia przyjemność. Cieszę się, że mogę znów przedstawić ją wszystkim, którzy uczestniczą w procesach doskonalenia produkcji i poprawy jakości życia.

Norman Bodek
Założyciel
Productivity, Inc.

O Henrym Fordzie

Henry Ford, założyciel Ford Motor Company urodził się na farmie w Okręgu Wayne, w stanie Michigan, 30 czerwca 1863 roku. Był najstarszym z sześciorga dzieci. Jego ojciec, William Ford, który pochodził z Cork w Irlandii, przybył do Ameryki w 1847 roku.

Młody Ford okazywał ogromne zainteresowanie mechaniką. Kiedy miał 12 lat większość czasu spędzał w małym warsztacie, który sam wyposażył. Tam właśnie trzy lata później skonstruował swój pierwszy silnik parowy.

Pracował jako czeladnik i pomocnik mechanika w zakładach James F. Flower and Brothers, a także w fabryce Detroit Dry Dock Company. Po zdobyciu tytułu czeladnika w 1882 roku, spędził rok w fabryce koncernu Westinghouse w południowym Michigan, gdzie zajmował się konstruowaniem i naprawą silników parowych. Następnie, w 1891 roku podjął pracę jako technik w Edison Illuminating Company of Detroit, a dwa lata później został mianowany głównym technikiem w zakładach.

W 1888 roku ożenił się z Clarą J. Bryant z Greenfield, córką farmera z okręgu Wayne. Pani Ford zmarła w 1950 roku, w wieku 84 lat. Fordowie mieli jednego syna, Edsela Bryanta Forda, który urodził się w 1893 roku.

Kariera Forda, jako konstruktora samochodów rozpoczęła się zimą 1893 roku, kiedy skonstruował swój pierwszy, jednocylindrowy silnik spalinowy, napędzany benzyną. Prace nad tym silnikiem prowadził Ford w kuchni w swoim domu w Detroit. Późniejsza wersja tego silnika posłużyła do napędzania pierwszego samochodu Forda, który poza tym składał się z ramy, do której przymocowano cztery koła od roweru. Ford zbudował ten samochód w czerwcu 1896 roku.

W 1899 roku Ford zrezygnował z pracy w Edison Illuminating Company i wraz z kilkoma kolegami założył Detroit Automobile

Company. Objął jedną trzynastą akcji spółki i został naczelnym inżynierem w firmie. Spółka zbankrutowała półtora roku później.

W międzyczasie Henry Ford zaprojektował i skonstruował kilka samochodów wyścigowych. Prowadząc jeden z nich pokonał Alexandra Wintona podczas pamiętnego wyścigu z 1901 roku, na torze Grosse Pointe w Michigan. W innym, sławnym modelu 999, 12 stycznia 1904 roku na zamrzniętym jeziorze St. Clair, Ford ustanowił rekord prędkości na 1 milę, pokonując ten dystans w czasie 251 sekund.

16 czerwca 1903 Ford jako jeden ze współników założył Ford Motor Company. Kapitał założycielski spółki wynosił 150 000 dolarów, z czego gotówką wpłacono jedynie 28 000 dolarów. Pierwszy samochód, skonstruowany w firmie został sprzedany 15 lipca 1903 roku. Henry Ford był właścicielem 25,5 procent akcji firmy. W 1906 przejął pakiet kontrolny i został prezesem spółki, zaś w 1919 roku Ford, jego żona i syn odkupili udziały mniejszościowych akcjonariuszy za sumę 105 820 894 dolarów i stali się jedynymi właścicielami firmy. Edsel, który objął po ojcu fotel prezesa w 1919 roku, zajmował je aż do swojej śmierci w 1943 roku. Wtedy Henry Ford powrócił na to stanowisko.

We wrześniu 1945 roku Ford zrezygnował z funkcji prezesa po raz drugi i zarekomendował na to stanowisko swojego najstarszego wnuka, Henry'ego Forda II. Rada dyrektorów spółki przyjęła tę kandydaturę.

Wspólnie z Samuelem Crowtherem Ford napisał *My Life and Work* (1922, wyd. polskie *Moje życie i dzieło*, 2006), *Today and Tomorrow* (1926, wyd. polskie *Dziś i jutro*, 2007) oraz *Moving Forward* (1930). Książki te opisują rozwój Ford Motor Company, a także przedstawiają społeczne i ekonomiczne teorie Forda. Razem z tym samym współpracownikiem Ford napisał również *Edison, As I Know Him* (1930).

Henry Ford zmarł w swojej rezydencji, Fair Lane w Dearborn, 7 kwietnia 1947 roku. Miał 83 lata.

Rozdział 1. Rodzimy się by korzystać z możliwości

Przez setki lat ludzie mówili o braku możliwości rozwoju i konieczności dzielenia się tym, co już istnieje. A jednak co roku pojawiają się nowe pomysły, które stwarzają coraz nowe możliwości. Gdybyśmy wprowadzili je wszystkie w życie, z pewnością udałoby nam się wydobyć świat z trzęsawiska, pokonać ubóstwo i zapewnić wszystkim pracującym godziwe warunki. Tym, co stoi na drodze wszystkim takim rozwiązaniom, są stare, wyświechtane wyobrażenia i poglądy. Nasz świat sam nakłada sobie więzy, zawiązuje oczy, a potem dziwi się, że nie idzie naprzód.

Weźmy na przykład jeden pomysł, sam w sobie niezbyt doniosły, na który mógłby wpaść każdy, a który mnie przyszło rozwinąć w praktyce. To idea, by stworzyć nieduży, mocny i prosty samochód, produkować go tanio, płacąc jednocześnie dobre pensje tym, którzy go wytwarzają. 1 października 1908 roku wyprodukowaliśmy pierwszy egzemplarz obecnego modelu. Do 4 czerwca 1924 roku fabrykę opuściło dziesięć milionów takich samochodów. Dziś, w roku 1926, zbliżamy się do trzy-nastego miliona.

Takie liczby brzmią ciekawie, ale nie są tu najistotniejsze. Naprawdę ważny jest fakt, że zaczynając od garstki ludzi pracujących w małym

warsztacie, staliśmy się dużym przedsiębiorstwem, zatrudniającym bezpośrednio ponad dwieście tysięcy ludzi, z których każdy zarabia co najmniej sześć dolarów dziennie¹. Kolejne dwieście tysięcy zatrudniają dziś nasi dealerzy i stacje obsługi. Poza tym nie wytwarzamy sami wszystkiego, co nam jest potrzebne. Kupujemy mniej więcej dwa razy tyle, co sami produkujemy i można spokojnie powiedzieć, że przynajmniej dwieście tysięcy ludzi zatrudniają nasi podwykonawcy. W całości daje to liczbę sześciuset tysięcy pracowników, zatrudnionych bezpośrednio lub pośrednio, co z kolei oznacza, że około trzech milionów kobiet, mężczyzn i dzieci utrzymuje się dzięki temu, że osiemnaście lat temu postanowiliśmy wprowadzić w życie pewien pomysł. Liczba ta nie obejmuje jeszcze wielu innych osób, które na różne sposoby biorą udział w dystrybucji i późniejszej obsłudze naszych produktów. Zaś sam pomysł tworzenia samochodów wciąż jeszcze tkwi w powijakach!

Przytoczyłem te liczby nie po to, by się nimi szczycić, czy głosić pochwałę jakiejś konkretnej osoby lub firmy. Chodzi mi o pomysły, a takie dane pokazują, co można dzięki nim osiągnąć. Wszyscy ci ludzie potrzebują żywności, ubrań, butów, mieszkań i wielu innych rzeczy. Gdyby zgromadzić ich wszystkich w jednym miejscu, a wraz z nimi tych, którzy pracują, by zaspokoić choćby ich podstawowe potrzeby, powstałoby miasto większe od Nowego Jorku. A wszystko to udało się osiągnąć w czasie krótszym niż dojrzwanie dziecka. W tym kontekście, jakimś nonsensem jest mówienie lub myślenie o braku możliwości! My po prostu nie wiemy, czym jest szansa.

Na świecie są dwa rodzaje ludzi – pionierzy i maruderzy. Maruderzy zawsze atakują pionierów. Twierdzą, że pionierzy zgarniają dla siebie wszystkie możliwości, podczas gdy prawda jest taka, że maruderzy nie mieliby którędy się wlec, gdyby pionierzy nie przetarli najpierw szlaku.

Pomyślcie o sobie i swojej pracy. Czy wy sami stworzyliście swoje miejsce, czy ktoś inny zrobił to za was? Czy jako pierwsi zaczęliście tę pracę, czy też kontynuujecie pracę kogoś innego? Czy znaleźliście

¹ Od wydawcy: na ówczesne czasy sześć dolarów za ośmiogodzinny dzień pracy to poziom wynagrodzeń przewyższający ponad dwukrotnie przeciętny poziom płac uzyskiwanych w przemyśle.

kiedyś lub stworzyliście jakąś możliwość dla siebie, czy też wykorzystujecie możliwości znalezione lub stworzone przez innych?

Jesteśmy świadkami wzrostu nastrojów przeciwnych poszukiwaniu nowych szans, za to żądających podania im gotowych możliwości na talerzu. To nie są amerykańskie nastroje. Takie nastawienie przybyło do Ameryki, wraz z ludźmi, którzy nigdy nie potrafili dostrzec nowych możliwości i żyli dzięki temu, co im dano.

A rzeczywistość jest taka, że o ile jeszcze kilkadziesiąt lat temu na każdą szansę rozwoju przypadało tysiąc ludzi, o tyle dziś na każdego człowieka przypada tysiąc możliwości. Tak zmieniły się warunki w naszym kraju.

To prawda, że kiedy rodził się przemysł, możliwości były ograniczone. Jeden pociąg nie był w stanie pomieścić wszystkich, którzy chcieli nim jechać. Niektórzy zostali wręcz wypchnięci z jadącego składu, bo chętnych było dużo więcej niż wolnych miejsc. Właśnie to było powodem tak żaartej i okrutnej konkurencji w tamtych czasach. Po prostu nie było wystarczająco dużo możliwości, by wszyscy mogli się rozwijać.

Jednak wraz z dojrzewaniem przemysłu pojawiło się całe mnóstwo nowych możliwości. Pomyślcie tylko o tym, jak wiele nowych szans dla twórczego myślenia rodzi się na każdym stadium rozwoju. Po okresie konkurencji nastawionej na wyniszczenie, okazało się, że można odnieść sukces w swojej dziedzinie tworząc jednocześnie dużo więcej nowych możliwości niż samemu jest się stanie wykorzystać.

Prawie niemożliwe jest zrozumienie rozwoju przemysłu bez zrozumienia tego, co było wcześniej. Niektóre formy działalności poszły do przodu, jednak nasza wiedza o nich pochodzi głównie z relacji tych, którym się nie udało.

Wiemy jednak wystarczająco dużo, by zwrócić uwagę na fakt, że w czasach, kiedy przemysł rozwijał się pod wpływem ludzkich potrzeb (i to one stanowiły jego jedyną siłę napędową), jednym z najważniejszych elementów był dar przewidywania. Ludzie posiadający ten dar z natury rzeczy wyprzedzali pozostałych. Z pewnością stosowali oni czasem nieetyczne metody, ale to nie one przyczyniały się najmocniej do ich sukcesów. Najważniejsze było, że ludzie ci