

# Моя жизнь, мой бизнес. С современными комментариями

**Автор:**

[Генри Форд](#)

Моя жизнь, мой бизнес. С современными комментариями

Генри Форд

Great Success

Генри Форд – личность поистине масштабная и противоречивая: один из богатейших людей своего времени, изобретатель-самоучка, безжалостный эксплуататор, страстный идеалист, консервативный новатор, прагматичный делец и оригинальный мыслитель. Эхо его великих достижений и оглушительных неудач раскатисто отозвалось в судьбе целых государств и отраслей промышленности по всему миру. Фордовская колоссальная автомобильная империя и легендарный сборочный конвейер вошли в историю, вдохновляя предпринимателей на смелые инновации и сегодня. Именно поэтому мемуары Форда «Моя жизнь, мои достижения» и «Сегодня и завтра» еще долго не потеряют своей актуальности. А комментарии, которые вы найдете в этой книге, позволят вам по-новому взглянуть на взлеты и падения самого харизматичного менеджера XX века.

В формате PDF A4 сохранен издательский макет книги.

Генри Форд

Моя жизнь, мой бизнес

## Предисловие

Один из богатейших промышленников мира Генри Форд (1863–1947) еще при жизни стал человеком-легендой. Им восхищались. Его ненавидели. Об искренности его поступков и о последствиях его нововведений яростно спорили. На него навешивали хлесткие ярлыки: «капиталист-идеалист», «тиранствующий филантроп», «белый социалист» (в пику «красным социалистам» – большевикам), «самый утонченный эксплуататор XX века».

Одни были очарованы его стремительным восхождением от простого механика до миллиардера – владельца крупнейшей в мире автомобилестроительной компании. Другие предрекали неминуемый крах этому «узкому технократу», «невежественному идеалисту». Кто-то видел в нем борца с бедностью, пророка, указавшего человечеству путь ко всеобщему счастью и благоденствию. А кто-то протестовал против фордовской «науки выжимания пота», обвинял экстравагантного миллиардера в беспринципности и корыстолюбии.

Но один непреложный факт признавали все: производство на предприятиях автомобильного короля – шедевр прогресса, образец научной организации труда. Признавали этот факт даже столпы коммунистической идеологии в СССР. В Советской России новаторские методы Форда по организации крупного производства высоко ценили, тиражировали и широко внедряли. Советский Союз охотно закупал фордовские автомобили и тракторы, а специалисты из корпорации Форда руководили строительством автозавода в Нижнем Новгороде.

С 1924 по 1929 годы в СССР многократно переиздавались переведенные на русский язык книги Генри Форда: «Моя жизнь и мои достижения», «Сегодня и завтра». Правда, название первой из этих книг, согласно точному переводу, должно было звучать иначе: «Моя жизнь и работа» («My life and work»). Но это было недопустимо по идейным соображениям: какая может быть работа у эксплуататора-капиталиста! Тем удивительнее последующее идеологическое послабление: в 1935 году вышла книга Н. Беляева «Генри Форд» из серии

«Жизнь замечательных людей». Форд стал первым капиталистом-современником, отнесенным в СССР к категории «людей замечательных».

Во вступлении к этому изданию поясняется, почему «классовый враг» Форд удостоен такой чести:

«Имя Генри Форда стало символом массового производства. Продукция его заводов способствовала в значительной степени гигантскому развитию автомобилизма, под знаком которого проходит начало XX века. <...> В нашей стране, где гигантскими темпами развивается социалистическая промышленность, <...> не могут не интересоваться человеком, сумевшим достичь на своих предприятиях вершины капиталистической техники. <...> Форд наделен всеми пороками своего класса, <...> но как организатор и технический директор он заслуживает нашего внимания и изучения. Мы посылали и посылаем на его заводы своих рабочих и инженеров, чтобы перенять и освоить технические методы его работы и перенести их на наши предприятия».

В предисловии к русскоязычному изданию книги Форда «Сегодня и завтра» (1927) обоснование необходимости изучения фордизма звучит с пролетарской прямотой: «У врага нужно учиться, как стать сильнее его, дабы впоследствии победить его».

В годы холодной войны образ Форда в СССР подретушировали: об этом «капиталистическом идоле» надлежало теперь говорить в крайне негативном ключе. В «нулевые» пропагандистский маятник качнулся в другую сторону: Форда превозносили, именуя «величайшим провидцем XX века», «гениальным менеджером» - впрочем, такая «болезнь роста» наблюдалась во многих развивающихся республиках. Наконец пришло время спокойного анализа его достижений и просчетов.

У себя на родине, в Америке, Форд вовсе не стал иконой. Его достижения четко очерчены, а ошибки в ведении бизнеса не раз подвергались подробному анализу. Причем даже заблуждения Форда, едва не приведшие его к краху, сослужили неплохую службу развитию прогресса. Они позволили подкорректировать капиталистическую систему хозяйствования в мировом масштабе.

Генри Форд родился 30 июля 1863 года в местечке Спрингфилд-Тауншип (нынешний пригород Детройта, штат Мичиган) в зажиточной семье фермеров – ирландских иммигрантов. К огорчению отца, мальчик недолюбливал фермерский труд и все время возился с «железяками», испытывая неодолимую тягу к механизмам. Младшие сестры тоже были не в восторге от маниакального увлечения брата и даже прятали от него заводные игрушки. Но Генри безошибочно находил любую механическую игрушку и разбирал до винтика, чтобы понять, как она устроена. Свои первые карманные деньги он зарабатывал тем, что всей округе ремонтировал часы.

В 12 лет Генри увидел локомотив – самодвижущуюся коляску с паровым двигателем. И был настолько впечатлен, что больше ни о чем думать не мог. Позднее в своих мемуарах он напишет, что эта встреча стала судьбоносной: отныне вся жизнь Генри Форда была посвящена созданию самодвижущихся экипажей.

В 16 лет Форд сбежал из дома и отправился в Детройт. Там он стал подмастерьем в механической мастерской и очень быстро превратился в искусного механика. Ради женитьбы на красавице Кларе Джейн Брайант он временно вернулся к жизни зажиточного фермера. Но своего увлечения техникой не забросил. Изобрел механическую молотилку – патент на нее продал Томасу Эдисону и получил место смотрителя линий в филиале компании этого электрического короля. Через два года талантливый юноша уже был главным инженером филиала. Вскоре ему предложили стать управляющим – при условии, что он откажется от страстного увлечения конструированием автомобиля и свои недюжинные силы направит исключительно на благо электрической компании.

Форд подумал... и отказался. К этому времени он уже «изобрел велосипед»: собрал двухтактный бензиновый двигатель. По сравнению с уже существовавшим четырехтактным мотором немецкого инженера Отто одноцилиндровое чудовище Форда казалось ребяческой поделкой. Но оно работало! Верная Клара, прервав выпечку праздничного пирога, подливала бензин в топливную трубку, а Генри изо всех сил крутил маховик. Наконец примитивный мотор, без конца чихая, завелся! Воодушевленный Форд, сколотив команду единомышленников, приступил к созданию самодвижущегося транспортного средства.

Через три года, в 1896-м, был готов первый «квадроцикл» – автомобиль с двухцилиндровым четырехтактным двигателем, способным разогнаться до

30 км/ч. На этом дурно пахнущем грохочущем монстре Клара и Генри вместе с сыном Эдселом выезжали на прогулки, поражая соседей и распугивая лошадей.

Изобретение молодого Форда высоко оценил сам Томас Эдисон: «Молодой человек, вы просто молодец! Полагаю, что за подобными бензиновыми моторами будущее. Держитесь за свою идею. Это ваш шанс!»

В то время любое упоминание о перспективности бензинового двигателя воспринималось как очень смелое заявление. Считалось, что будущее за паровыми машинами. Ободряющие слова Эдисона окрылили Форда, и он... уволился из Edison Illuminating Company, чтобы целиком отдаться любимому делу – конструированию автомобилей.

В 1899 году инвесторы помогли ему организовать Detroit Automobile Company. Но молодой инженер ненадолго задержался в этой компании. Акционеров интересовали быстрые прибыли, а Форда интересовало главным образом качество продукции. Из-за постоянных разногласий с инвесторами он подал на расчет.

Увлечшись созданием гоночных машин, Форд построил спортивный автомобиль и вызвал на состязание действующего чемпиона Америки по автогонкам. К финишу Форд пришел первым! Это была наилучшая реклама его автомобиля. Громкая победа привлекла новых инвесторов. Впрочем, с ними Генри тоже скоро рассорился, и его вторая попытка создать собственное предприятие также не увенчалась успехом.

Третью попытку Форду предоставил угольный магнат Александр Малколмсон. Он выделил средства, на которые Генри разработал вполне приличный легковой автомобиль – модель Ford A. Чтобы начать производство, нужны были деньги. «С миру по нитке» удалось насобирать всего \$28 000. Таким, более чем скромным, был финансовый старт будущей самой успешной автомобильной компании мира – Ford Motor Company. Официально она начала свою работу 16 июня 1903 года. Форд получил пост вице-президента компании и стал ее фактическим руководителем.

Свои первые дивиденды акционеры получили очень скоро – уже через пять месяцев после начала работы компании. Дела у Генри неуклонно шли в гору. За первые полтора года удалось реализовать 1700 автомобилей – впечатляющая

цифра для того времени.

Форд постоянно экспериментировал, выпустив одну за другой 9 новых моделей. Лишь две из них предназначались для состоятельных господ. В то время к покупке автомобиля относились примерно так же, как сейчас – к покупке яхты или личного самолета; автомобиль был игрушкой для богатых. Но Форд изменил такое положение дел. В 1906 году появилась модель Ford N – машина, не блиставшая дорогой отделкой, максимально упрощенная, со слабоватой рамой и маломощным мотором. Но стоила она всего \$500. За год было выпущено 8500 экземпляров «энки». И все они были раскуплены мгновенно. Так Ford Motor Company превратилась в самого крупного автопроизводителя США. Но настоящий успех был впереди. Генри всерьез задумался: если огромным спросом пользуется далеко не лучший, но дешевый автомобиль, то какие перспективы открываются перед тем, кто предложит модель недорогую, но «неубиваемого» качества! Так началась работа над легендарным автомобилем модели «Т».

«Я построю автомобиль для широких масс, – заявил Генри Форд. – Он будет таким дешевым, что любой человек, который получает зарплату, сможет его себе позволить».

Будущая легенда мирового автопрома, Ford T, была представлена широкой публике в 1908 году. Он не поражал дизайнерскими изысками, выдающимися скоростными качествами. Но это была модель с «неубиваемой» ходовой частью, с исключительно надежным мотором, безотказной электрикой, плавным переключением передач. Легкая в управлении, неприхотливая в обслуживании, эта машина была приспособлена к плохим дорогам, неопытным водителям, к никудашному сервису, к топливу низкого качества. Она могла «питаться» и бензином, и керосином, и этиловым спиртом. Двигатель объемом около 3 литров и мощностью в 22,5 лошадиных сил позволял развивать скорость до 65–70 км/ч.

Автомобиль отличался отменным качеством сборки и высоким качеством каждой комплектующей – это становилось фирменным стилем Форда. Впервые в мире при изготовлении серийного автомобиля была использована легированная сталь – гораздо более прочная и легкая. И такой автомобиль продавался всего за \$850! Разумеется, конкуренты остались далеко позади: никто из них не мог предложить за ту же цену машину подобного качества.

Очень импонировала покупателям маркетинговая политика Форда: «Кто приобрел наш автомобиль, имел в моих глазах право на постоянное пользование им. Поэтому, если случалась поломка, нашей обязанностью было позаботиться о том, чтобы экипаж как можно скорее был опять пригоден к употреблению». Такой принцип услуги стал одним из решающих в завоевании автомобильного рынка.

В первый же год американцы раскупили около 10 тысяч «тэшек». В следующем, 1909-м году – почти 70 тысяч, а в 1910-м – уже 140 тысяч.

Надо сказать, что в это время судьба компании Генри Форда все еще висела на волоске. Еще в 1903 году синдикат автомобилестроителей, претендовавший на монополию в этой сфере, втянул Ford Motor Company в судебную тяжбу, призванную уничтожить или закабалить зарождающуюся империю Форда. Дело в том, что в 1879 году ловкий делец Селден запатентовал проект автомобиля, так никогда и не построенного: патент содержал лишь описание основных принципов создания автомашины. Этого оказалось достаточно, чтобы «взимать дань» с автомобилестроителей. Первый же выигранный Селденом судебный процесс «о нарушении патентного права» заставил автомобильных магнатов приобрести необходимые лицензии и создать «ассоциацию законных фабрикантов». Форд стал ответчиком в суде из-за «отсутствия права» выпускать автомобили. Судебный процесс против Ford Motor Company длился 8 лет, вплоть до 1911 года. «Законные фабриканты» угрожали покупателям Форда судебными исками. Но Генри не терял хладнокровия и мужества. Он публично обещал своим покупателям помощь и защиту, не сгибаясь перед могуществом «законных фабрикантов».

Во всех влиятельных газетах Форд поместил объявление о том, что готов по первому требованию выдать каждому покупателю облигацию, гарантированную фондом в 12 миллионов долларов, чтобы защитить «от каких-либо случайностей, подготовляемых теми, кто стремится завладеть нашим производством и монополизировать его». Судебный процесс обернулся великолепной рекламой для Ford Motor Company: количество проданных автомобилей увеличилось вдвое.

В 1909 году Форд все же проиграл процесс. Но выиграл гораздо больше: любовь и доверие покупателей. Через два года, после пересмотра дела, суд все же решил, что никто из автомобилестроителей не нарушал прав Селдена, ведь все они использовали двигатели совершенно других конструкций. Монопольное объединение «законных фабрикантов» распалось, а Генри приобрел

необыкновенную популярность, репутацию «борца за интересы потребителей».

«Время, которое тратится на борьбу с конкурентами, расточается зря; было бы лучше употребить его на работу, – говорил Форд. – Попытка расстроить чьи-либо дела – преступление, ибо она означает попытку расстроить в погоне за наживой жизнь другого человека и установить взамен здравого разума господство силы».

Между тем автомобиль Ford T становился не просто популярным. Он превратился в значимое социальное явление и во многом изменил облик Америки. Из предмета роскоши автомобиль трансформировался в доступное каждому средство передвижения. Перестал быть символом социального расслоения, раздражающим фактором для большинства.

Жизнь простых американцев в одночасье изменилась. Автомобиль помогал легко преодолевать расстояния, делая жизнь более комфортной. Содержательнее стал досуг. Возник новый тип отдыха – автомобильная прогулка, люди стали путешествовать. Благодаря автомобилю Ford T появились придорожные рестораны и закусочные, кинотеатры под открытым небом, разветвленная сеть АЗС и станций по ремонту и обслуживанию автомашин. Производство массового автомобиля способствовало быстрому развитию сталелитейной, химической промышленности, нефтедобычи и нефтепереработки – бурному развитию американской экономики. И если в начале XX века дороги в США считались едва ли не худшими в мире, то через 20-30 лет они стали образцовыми. Строилось все больше шоссейных дорог отменного качества, связавших страну в единый экономический комплекс.

Машина модификации Ford T стала всеобщей любимицей. Ее называли «Жестяной Лиззи» (на американском сленге «Лиззи» – «верная, расторопная служанка», «скаковая лошадь»). Этот автомобиль полюбили даже сельчане, которые еще совсем недавно люто ненавидели любую «самобеглую коляску», пугающую скот и приводящую в негодность проселочные дороги. Фермеры быстро догадались приспособить Ford T для хозяйственных нужд: «Лиззи» становилась и тягачом в поле, и генератором, и водяным насосом, и взбивателем масла (стоило только прицепить к задней оси приводной ремень).

Генри Форд ежегодно снижал стоимость «жестянки», увеличивая тем самым число покупателей. (В конце концов он опустил цену до \$260.) И в 1927 году триумфально выехал со своего завода на 15-миллионном автомобиле Ford T.

В 1910 году Форд построил и ввел в эксплуатацию самый современный в автомобильной отрасли завод – «Хайленд-Парк». Именно здесь произошли поистине революционные изменения: заработал первый в мире сборочный конвейер в условиях массового производства. Одним только разложением процесса сборки автомобиля на множество простейших операций и передвижением материала по конвейерной линии мимо стоящих в удобной позе работников удалось добиться увеличения производительности труда в 4 раза. Время, необходимое для выпуска автомобиля, сократилось с двенадцати часов до неполных двух. Конвейерный метод позволил собирать более 1000 автомобилей в день.

Экономия времени – один из основных принципов организации труда на предприятиях Форда. Каждое движение рабочего было тщательно просчитано. Каждая секунда требовала предельной самоотдачи. Автомобильный магнат хорошо понимал, что выигрыш в секундах – это выигрыш в конечной прибыли. Меньше лишних движений – больше конечной продукции.

Современники отмечали, что «ритм сборки воздействует на рабочих сильнее самых свирепых надсмотрщиков», и называли конвейер Форда «бесчеловечной потовыжималкой». Рабочий бесконечно повторял одно и то же движение и становился, по сути, придатком машины. Монотонный, крайне напряженный труд у конвейера выматывал рабочих до последней степени. За изнуренный вид их называли «фордовскими покойниками».

Не удивительно, что текучесть кадров на предприятиях Ford Motor Company была крайне высокой, лояльность работников и дисциплина – крайне низкими. И тогда автомобильный магнат сделал сильный шаг. В январе 1914 года он объявил на всю страну о беспрецедентном повышении зарплаты своим сотрудникам: отныне рабочий самой низкой квалификации будет получать минимум \$5 в день (вдвое выше, чем у конкурентов; более \$110 в пересчете на нынешние деньги). И это во время экономического кризиса, растущей безработицы! Уже на следующий день перед закрытыми воротами завода «Хайленд-Парк» собралась толпа в 10 тысяч человек, требуя устройства на работу. Когда люди отказались расходиться, их разогнали при помощи конной полиции и пожарных, поливая на морозе ледяной водой из брандсбойта.

На повышение зарплаты потребовалось около \$5 млн в год. Но приобрел Форд гораздо больше. Во-первых, была решена проблема мотивированности персонала. Сотрудники компании теперь дорожили своими рабочими местами и

выкладывались по полной. Производительность труда росла рекордными темпами. На свое предприятие Форд отныне мог набирать лучших из лучших (отдел кадров буквально штурмовали толпы соискателей). «Зарплата в \$5 в день стала моим самым эффективным способом урезания расходов», – признавался автомобильный король. Повышение заработной платы, «распиаренное» по высшему разряду, способствовало возвышению Генри Форда над конкурентами. Он получил репутацию честного бизнесмена, заботливого хозяина, который думает о благе своих работников.

Надо сказать, Форд гораздо раньше многих предпринимателей осознал важность хороших отношений с прессой и силу воздействия на общественное мнение для делового успеха. «Если бы у меня было четыре доллара, три из них я потратил бы на рекламу», – делился он секретом успеха.

Предприятия Ford Motor Company начали работать круглосуточно, в три смены по 8 часов, вместо двух смен по 9 часов. Вскоре автомобильный король ввел пятидневную рабочую неделю. И сделал это вовсе не в целях гуманизма. Интенсивность труда на его предприятиях была столь высока, что необходимо было давать работникам дополнительное время для восстановления сил.

В 1914 году завод «Хайленд-Парк» выпустил 300 тысяч автомобилей. (А 299 других автомобильных компаний мира произвели тогда всего лишь 280 тысяч машин.) Это был триумф Форда – хозяйственника нового типа.

Предложенная им система хозяйствования не укладывалась в тогдашние представления. Форд утверждал: секрет его успеха в том, что он платит за работу как можно больше, а продает готовый продукт как можно дешевле. Казалось бы, откуда при таком ведении дел могут появиться прибыли? Расчет был прост: рабочие, получающие хорошую зарплату, становятся «лучшими клиентами» работодателя, охотно приобретают его продукцию – по сути, возвращают ему его же деньги. Эти средства идут на расширение производства. А увеличение производства в свою очередь позволяет снижать себестоимость продукции и, соответственно, цену. Товар становится более конкурентоспособным и лучше продается. Такая нехитрая арифметика помогала Форду зарабатывать гораздо больше, чем его «менее щедрым» конкурентам.

Рассудив, что его компании просто необходим социальный слой людей, труд которых неплохо оплачивается, и повысив зарплату своим рабочим, Форд вряд ли мог просчитать последствия. А вышло как нельзя лучше. По всей стране

развернулось профсоюзное движение с требованием поднять заработную плату, «как у Форда». Зарплаты по всей стране неуклонно росли, и простые люди все в больших количествах покупали автомобили Форда.

В отличие от богатейших американских капиталистов того времени Форд не занимался финансовыми операциями, не выпускал ценных бумаг. Его баснословные доходы складывались «из мелочей» – благодаря использованию любой возможности снизить издержки и расширить производство. Все процессы на предприятиях Ford Motor Company были рационализированы, отшлифованы до такого совершенства, какого никто до этого не достигал. Поддерживалась атмосфера творческого соревнования, когда каждый сотрудник обязан был предложить свою идею оптимизации производства. Прислушивались к каждой мелочи и щедро вознаграждали за действительно плодотворные рацпредложения. Фордовское производство становилось все более наукоемким, практически безотходным, все более приближенным к источникам сырья.

Чтобы удерживать жесткий контроль над себестоимостью готовой продукции, Форд создал полный цикл производства: от добычи руды и выплавки металла до выпуска готового автомобиля.

Значительной экономии он добился, максимально приблизив свои предприятия к рынкам сбыта. Автомобильный монополист вынужден был отказаться от идеи производить все свои машины в Детройте, поскольку это грозило неразрешимыми транспортными проблемами. Оказалось, что гораздо выгоднее перевозить машины в разобранном виде. Форд построил по всему миру сборочные заводы, которые производили из готовых деталей столько машин, сколько можно было продать в данном регионе.

Благодаря безупречной организации труда удалось сократить цикл производства (время от покупки сырья до продажи готового автомобиля) с 21 до 14 дней. Форд наконец добился осуществления своей мечты – каждый день на его предприятиях производилось 10 тысяч автомобилей, и все они находили сбыт.

В 1913 году Ford Motor Company имела уже 31 отделение в США и 14 за рубежом, практически во всех частях света. Каждый второй автомобиль в США в начале 20-х годов носил марку Ford.

Главным образом благодаря Генри Форду автомобиль стал национальной особенностью Америки: на личных автомашинах передвигалось больше людей, чем на общественном транспорте. В США было в несколько раз больше автомобилей, чем во всех остальных странах вместе взятых. В 1929 году по американским дорогам бегало 26 миллионов «Фордов-Т»: один автомобиль на каждые 5 человек населения.

Доходы владельца автомобильной империи были баснословными: к 1921 году составляли почти \$76 млн. Форд стал одним из богатейших людей в мире. В дальнейшем его состояние перевалило за миллиард долларов.

Он не уставал повторять, что главное предназначение каждого капиталиста – «осуществление идеала служения обществу», «постоянное улучшение жизни людей» и уж вовсе не «делание денег из денег и ради денег». Главным злом считал «расточительность»: всякое бесполезное для человека и общества использование как денег, так и собственных дарований. Расточительностью он называл и излишнюю бережливость – «излюбленное правило всех полуживых людей». Говорил, что «хотя беречь деньги лучше, чем напрасно расточать их, но это хуже полезной затраты».

А вот благотворительность он не считал достойным способом лечения социальных болезней. Если человек способен и хочет трудиться, то задача предпринимателя – предоставить ему такую возможность, а не отделяться благотворительной подачкой. На работу в Ford Motor Company принимали инвалидов, в том числе – глухонемых и слепых.

Форд считал, что прибыль – всего лишь индикатор успешного или неуспешного ведения дела, а вовсе не самоцель. Любой доход свыше издержек, по его мнению, не может считаться исключительной собственностью владельца капитала, ведь прибыль создана благодаря общей работе всех сотрудников предприятия. Своим рабочим он начислял ежегодно до 10 % от чистой прибыли, остальное вкладывал в развитие производства. Акционеров он не слишком жаловал. Считал, что дивиденды должны получать только те из них, кто реально вовлечен в производство. Акционерам он платил мало. А то и вовсе не платил, из-за чего не раз был вызван в суд. В конце концов он скупил все акции своей компании, и его семья стала единоличным владельцем гигантской автомобильной империи.

Многие годы длилась жестокая война между Фордом и заправилками банковского бизнеса. Эпизоды этой борьбы не одно десятилетие выплескивались на страницы американских газет. Генри Форд хорошо понимал, что помощь со стороны банкиров может закончиться полным контролем банков над его компанией. Он яростно боролся за свою хозяйственную независимость. Эта борьба требовала невероятных усилий и большого мужества: затевать борьбу с американским финансовым капиталом было смертельно опасно для любого предпринимателя.

Форд принципиально не брал кредиты. Он считал, что кредитное финансирование – лишь тяжкое бремя, а не решение проблем: «Может ли миллиард долларов устранить убыток? Нет, миллиард долларов только усилит трудности на миллиард долларов». Он предпочитал устранять финансовые затруднения при помощи эффективного управления производством. Когда в 1920 году Ford Motor Company остро нуждалась в деньгах (надлежало выплатить \$60 млн долга, а свободного капитала было в наличии всего на \$20 млн), банковские воротилы пытались навязать Форду «выгодный» кредит, а взамен – поставить своего человека казначеем компании. Форд с негодованием отказался. Он вышел из положения, проведя реорганизацию производства, ликвидировав неэффективные процессы, распродав непрофильные активы. Он даже предпочел поступиться своими принципами и повысить цену на свои автомобили на \$100, чтобы не прибегать к помощи банкиров. Но уже в следующем году максимально снизил цену на продукцию. В результате всех этих действий высвободилось даже больше средств, чем было необходимо для решения финансового вопроса – \$87,3 миллионов долларов.

Автомобильный король резко критиковал так называемое сращивание банковского и промышленного капиталов, при котором промышленное производство все больше подчиняется принципам банковского дела. Возросшую роль финансистов в промышленности Форд считал бедствием. Ведь для кредиторов фабрика становится «производителем не товаров, а денег». Отсюда – снижение качества продукции, сокращение рабочих мест и рост цен. Выгоду из этого извлекает владелец денежного капитала, а вся тяжесть ложится на плечи широкой публики. Форд предупреждал: «Как только народ становится придатком к правительству, вступает в силу закон возмездия, ибо такое соотношение неестественно, безнравственно и бесчеловечно».

В те времена (впрочем, как и сейчас) успешным называли тот бизнес, акции и облигации которого продавались по высокой цене. Ценные бумаги были важнее,

чем работа предприятия. Генри Форд яростно восставал против этого. Он считал, что «деньги не должны становиться хозяевами дела – они должны служить ему», а если кто-то начинает торговать деньгами, это «средство обмена» перестает выполнять свои функции. Деньги должны служить выражением реальных товаров и ни в коем случае не занимать господствующего положения: «Ордер на шляпу еще не является шляпой». Валютные спекуляции, по мнению Форда, – «вид воровства». А система хозяйствования, которая мало связана с реальными ценностями, – далеко не самая лучшая и требует обязательной реорганизации. «Несомненно, и нынешний порядок постепенно перейдет в другой... Правильна ли наша система? Конечно, неправильна, в тысяче отношений».

Эти предостережения Форда не потеряли актуальности и в наше время. В нынешнюю эпоху финансовой глобализации «делание денег из денег» достигло небывалых размеров. Возникший дисбаланс между производством и потреблением, между реальным и финансовым секторами сотрясает мировую экономику. И чем сильнее денежный капитал отрывается от реального сектора экономики, тем тяжелее будут последствия. Существующая модель мировой финансовой системы не в состоянии быть стабильной – многие эксперты все настойчивее говорят о необходимости ее реформирования.

Приговор такой системе вынес еще Генри Форд: «Нынешняя система не дает высшей меры производительности, ибо способствует расточению во всех его видах; у множества людей она отнимает продукт их труда. Она лишена плана. Все зависит от степени планомерности и целесообразности».

Форд открыто говорил о том, что в основе экономики должен лежать план, а не эфемерное «регулирование посредством спроса на рынке». Его идея плановой экономики была очень близка идеологам Советской России. Да и вообще, как выясняется, если взглядеться в принципы Форда, то его вполне можно объявить «ярым социалистом». Его высказывания: «Работу на общую пользу ставь выше выгоды», «Всякая погоня за наживой – зло», «В цивилизации нет места тунеядцам», «Если ты ничего не дал обществу, то и требовать от общества нечего» – это же базовые принципы социализма советского образца.

При построении плановой экономики в масштабах огромной страны Сталин с успехом применял принципы Форда. Автомобильный король призывал к автаркии (самообеспечению) и предостерегал от чрезмерного увлечения международной торговлей: производство товаров отечественной

промышленности нельзя ставить в зависимость от спроса в других странах. В своей стране спрос можно увеличить за счет вброса денег, а в чужой стране такой номер не пройдет. «А если мы не в состоянии производить, мы не в состоянии и обладать» – неизбежно попадаем в кабалу к зарубежным поставщикам. Эти идеи были актуальны для Советской России, которую враждебное капиталистическое окружение заставляло встать именно на путь автаркии.

Идея Форда о том, что мелкое фермерское хозяйство никогда не сможет стать таким же эффективным, как крупное сельскохозяйственное предприятие, имеющее возможность широкой механизации, прижилась в СССР. В стране развернулась масштабная компания по оснащению колхозов механизированной техникой.

Можно сказать, по принципам Форда в СССР создавали своеобразный рынок: просто дали деньги покупателям – безвозвратно, беспроцентно. В свое время Форд резко поднял зарплату своим рабочим и этим спровоцировал повышение зарплат по всей Америке, увеличив покупательную способность населения. В СССР в начале 30-х годов скачкообразно увеличилась средняя зарплата – почти в 6 раз. При этом, опять же по Форду, прибыль промышленных предприятий направлялась на расширение производства и вместе с этим планомерно снижались цены. Рынок СССР становился все более емким. Непрерывно наращивалось производство в промышленности и сельском хозяйстве. Реальные доходы населения выросли в сравнении с 1913 годом в 4 раза.

Форд, ненавидевший коммунистическую идеологию, тем не менее сделал трудное для себя признание: «Проекты Петра Великого по сравнению с планами Сталина никнут в своей незначительности».

А вскоре заволновались и противники СССР в стане капиталистических стран. В 1953 году в американском журнале *National Business* появилась статья Герберта Гарриса «Русские догоняют нас». В ней отмечалось, что Советская Россия по темпам роста экономики опережает любую страну мира, а Америку опережает в 2-3 раза. Стивенсон, кандидат на пост президента США, утверждал, что если темпы производства в СССР сохранятся, то к 1970 году объем российского производства в 3-4 раза превысит американский, и последствия для стран капитала окажутся «грозными». А король американской прессы Херст после посещения СССР потребовал создания постоянного Совета планирования в США.

Убежденный капиталист Форд непостижимым образом стал вдохновителем «коммунистического чуда». И если бы в дальнейшем его идеи не списали «в утиль», если бы в советской плановой системе сохранялся приоритет повышения уровня жизни населения, если бы такая система вовремя и грамотно реформировалась – кто знает, каких бы вершин достигла страна.

«Если бы я преследовал только своекорыстные цели, мне не было бы нужды стремиться к изменению установившихся методов, – говорил Генри Форд. – Если бы я думал только о стяжании, нынешняя система оказалась бы для меня превосходной; она в переизбытке снабжает меня деньгами. Но я помню о долге служения».

Генри Форд действительно был великодушен. Все, что он создавал для своих рабочих, шло от чистого сердца: школы, больницы, профилактории, качественное дешевое жилье, потребительские кооперативы, магазины с первосортными товарами по низким ценам. В благодарность рабочие должны были терпеть его самодержавную власть. Автомобильный король искренне хотел, чтобы его подданные были счастливы, жили в достатке и в радости. Но чтобы при этом не смели подавать голос! И строго придерживались норм морали. Щедрость монарха сочеталась с безудержным, тягостным патернализмом. «Большой босс» был в курсе всего, что происходило в стенах его предприятий и за их пределами, без стеснения вмешивался в личную жизнь работников. Резко выступал против профсоюзов и не допускал их создания в своей компании.

Форд следил за всем и регламентировал все – вплоть до выбора танцев на рабочих вечеринках. И действовал «с такой пуританской непреклонностью, с таким прямолинейным представлением о добре и зле, не ведая никакой меры и сдержанности, что невольно приходили на память великие инквизиторы».

Он мог вышвырнуть с завода того, кто выпил лишнего, или изменил жене, или (о ужас!) слушает джаз.

50 сотрудников «общественного департамента» компании денно и нощно следили за поведением рабочих, собирали сведения о них на предмет «соответствия корпоративным стандартам». Нарушением таких стандартов считалось в том числе участие в азартных играх, курение, злоупотребление алкоголем, невыплата алиментов и т. п. Высокая зарплата была гарантирована

далеко не каждому: рабочий должен был тратить деньги разумно, на содержание семьи, иметь счет в банке. Если же он «зря транжирил деньги», его увольняли. В 1922 году под давлением крайнего недовольства рабочих Форд отменил самые навязчивые формы своего контроля, признав, что вторжение в личную жизнь, пусть и с благими намерениями, «не соответствует требованиям времени».

В 1915 году автомобильный магнат удивил мир своей политической инициативой. Это был замысел остановить Первую мировую войну – «бессмысленную борьбу наций за передел материальных богатств». Форд провозглашал, что, «производя как можно больше материальных благ, каждая нация придет к процветанию, и ей не понадобится отнимать что-либо у соседей». Он выражал готовность возглавить «кампанию за новое отношение людей и правительств к решению глобальных жизненных проблем».

Истратив целое состояние на фрахтовку «Корабля мира» (с делегацией пацифистов на борту), Форд причалил к берегам Норвегии для ведения переговоров с европейскими элитами. Миссия провалилась. А весной 1917 года, когда Америка вступила в войну, эксцентричный миллиардер круто изменил свои взгляды и стал «оборонцем». Его заводы стали работать на войну.

Все последующие попытки автомобильного короля утвердиться в политической сфере также оказались неудачными. Генри баллотировался на выборах в сенат в 1918 году, но проиграл.

В начале 20-х годов ему представилась возможность стать президентом США. Этот шанс появился у него в связи с широкой общественной поддержкой его грандиозного проекта электрификации и механизации сельского хозяйства в долине реки Теннесси. Но в политическом мире кандидатура Форда не вызвала поддержки. В конце концов автомобильный магнат сошел с предвыборной дистанции.

Одна из неприглядных страниц биографии Генри Форда – широчайшая антисемитская кампания, которую он развернул на страницах принадлежащих ему периодических изданий. Он обвинял еврейских банкиров в стремлении получить мировое господство и вообще во всех смертных грехах. Считал, что на деньги евреев – финансовых воротил с Уолл-стрит – развязываются войны и происходят революции, целенаправленно развращаются народы всего мира. Пропагандистская затея Форда не нашла понимания в Америке, и он принес

евреям публичные извинения. Известно, что антисемитские произведения Форда активно использовал в своей пропаганде Гитлер. Он явно симпатизировал автомобильному самодержцу и даже прислал ему в день 75-летия высшую награду рейха для иностранцев – Большой крест.

За время своего господства на автомобильном рынке Генри Форд снискал славу дальновидного стратега. Тем оглушительнее был его провал в 1927 году. В это время старине Генри уже трудно было меняться. Жизнь двигалась вперед, а он все цеплялся за свои устаревшие принципы, когда-то приведшие его к такому блистательному успеху.

Оказалось, что в гениальной производственной архитектонике Форда есть ахиллесова пята: конвейер предназначен для выпуска единственной модели автомобиля. А чтобы перейти к выпуску новой, необходимо остановить производство и полностью его перестроить.

Впрочем, Форд не считал необходимым что-то менять. За 19 лет его знаменитая «Жестяная Лиззи» морально устарела, но Генри никак не хотел этого признавать. По его представлениям, спрос автомобилю гарантируют лишь функциональные качества: надежность, простота эксплуатации, невысокая цена. Он был уверен, что автомашина модели «Т» может служить невероятно долго – достаточно менять в ней детали по мере износа. А переход на новый модельный ряд Форд считал лишь «способом заставлять покупателей непрерывно платить». С такой страстью совершенствуя производство, Форд неожиданно уперся в тупик: перестал совершенствовать то, ради чего производство и существовало, – сам автомобиль.

Между тем конкуренты не дремали. Они постоянно расширяли свой модельный ряд, приспособиваясь к меняющимся вкусам покупателей. Автомобили других фирм хотя и были дороже, но выгодно отличались от фордовских элегантным дизайном, скоростными качествами, повышенным комфортом.

Главным конкурентом компании Форда стал концерн General Motors, опиравшийся на поддержку банковской империи Дюпонов и команду высокообразованных талантливых менеджеров. Этот концерн стал проводить маркетинговые исследования и предложил модельный ряд автомобилей на любой вкус и кошелек.

А Форд упрямо цеплялся за свою «жестянку». Силу маркетинга он недооценивал, искусство управления – презирал. В кабинете он проводил времени меньше, чем в рабочих цехах. Финансовые бумажки его раздражали. Став единоличным руководителем гигантской промышленной империи и не желая делиться властью, он избавился от многих талантливых менеджеров, с которыми когда-то начинал свое восхождение на вершину бизнеса. «Скромность механика» давно сменилась самоуверенностью миллиардера, уверовавшего в свою непогрешимость и исключительность. К советам дипломированных специалистов он и раньше не слишком прислушивался. Так и не получив высшего образования, не научившись читать чертежи, он и своему единственному сыну Эдселу запретил поступать в университет. «Образованные умники», по его мнению, редко способны мыслить нестандартно, творчески: «Если бы я хотел убить конкурентов нечестными средствами, я предоставил бы им полчища специалистов. Получив массу хороших советов, мои конкуренты не могли бы приступить к работе».

Форд придумал девиз: «Поменьше административного духа в деловой жизни и побольше делового духа в администрации». Высшее звено менеджмента он упразднил, подменив его своим единоличным правлением. Вся работа низших менеджеров состояла в ведении учета. На предприятии были разорваны связи между отделами, отменены производственные совещания, упразднена вся «лишняя документация» – в том числе статистика. Каждый отвечал за свой небольшой участок работы. В итоге получился своего рода «организационный конвейер», который давно перестал соответствовать требованиям времени.

Из научного менеджмента начала XX века Форд взял на вооружение рациональное построение производственного процесса, но игнорировал другие важные направления. Автомобильному королю сильно мешало предвзятое отношение к финансовому капиталу – пренебрежение к кредитам и ценным бумагам. Форд недооценивал такой важный источник финансирования производства, как выпуск акций.

Если «Жестянка Лиззи» была для американцев просто средством передвижения, то General Motors и другие конкуренты превратили автомобиль в символ жизненного успеха. Среди американцев стало модным постоянно менять свои машины на все более дорогие, демонстрируя растущее благосостояние, продвижение вверх по карьерной лестнице. А девиз Форда остался прежним: «Мы хотим, чтобы покупатель, который приобрел один из наших продуктов, никогда уже не имел надобности покупать себе второй».

С устаревшей «жестяной» теперь успешно конкурировали даже подержанные «Шевроле» и «Паккарды» – они продавались по очень низким ценам. С 1921 по 1926 годы доля автомобилей Ford T на рынке США упала с 56 % до 30 %. Ford Motor Company перестала быть лидером американского и мирового автомобилестроения. Она откатилась на второе, а затем и на третье место в США.

Компания стала нести огромные убытки и увольнять рабочих.

Наконец, выпустив в 1927 году 15-миллионный по счету автомобиль модификации «Т», Форд прекратил выпуск «жестянки». Он полностью остановил производство на 6 месяцев, выбросив на улицу сотни рабочих. Потребовалась железная воля Форда, чтобы провести грандиозную реконструкцию предприятий.

Ford Motor Company начала выпуск новой модели – Ford A. Это был вполне современный автомобиль по привлекательной цене. И поначалу он имел хороший сбыт. Продажи новых автомобилей Форда даже сравнялись с продажами главного конкурента – General Motors. Но с выпуском модели «А» Форд явно опоздал. В это время подрос еще один мощный конкурент – фирма Chrysler, выпустившая более совершенную и почти такую же дешевую модель автомобиля – «Плимут». В жесткой схватке с конкурентами Генри Форд изнемогал, постепенно сдавая свои позиции одну за другой.

Анализировать спрос и соразмерять его с предложением он не умел да и не хотел. А потому выбрал ошибочную стратегию и на зарубежных рынках. Борьба с европейскими конкурентами в 20-х – 30-х годах он пытался при помощи излюбленного метода – расширения производства и строительства новых автозаводов. Однако вновь построенные заводы оказывались убыточными, т. к. не соответствовали емкости национальных рынков.

Убыточным стало и производство трактора «Фордзон». Это производство пришлось свернуть в конце 20-х годов из-за невнимания к организации сбыта готовой продукции и игнорирования достижений конкурентов.

В 1925 году новым увлечением Форда стала авиация. Последним крупным производственным достижением стареющего Генри было возведение нового авиационного завода в Уиллоу-Ран (штат Мичиган). Форд стал производить

цельнометаллические трехмоторные самолеты для местных авиалиний. В годы Второй мировой войны на его предприятии было развернуто поточное производство грозных бомбардировщиков В-24.

Форд раньше других предпринимателей оценил перспективы авиации. Но как и в случае с тракторами массовое производство самолетов захлебнулось. Все же задача не из легких – развернуть строительство авиационной техники на базе производства, узко ориентированного на выпуск единственной модели автомобиля. Такую задачу невозможно было решить без кардинальной перестройки системы управления, обескровленной и полностью разбалансированной после упразднения высшего звена менеджмента.

Крушение своих принципов Генри Форд переживал крайне болезненно. Его компания неуклонно катилась вниз. Не помог и откат к жесткому «силовому» управлению – с завинчиванием дисциплинарных гаек, массовыми увольнениями рабочих. Насаждение жесткого бесконтрольного администрирования началось с появлением в ближайшем окружении Форда главного телохранителя – бывшего боксера Гарри Беннета, связанного с миром криминала. Он возглавил «частную полицию» Форда и установил в компании палочную дисциплину. Беннет фактически прибрал к рукам империю автомобильного короля, поставив всюду своих людей.

Стареющий Генри передал значительную часть дел своему сыну Эдселу. Но был им постоянно недоволен, называл «неженкой». Эд не обладал железной волей и крутым нравом своего отца. Этот покладистый молодой человек отличался спокойным характером, изящными манерами, много читал, интересовался искусством, да к тому же имел собственные взгляды на жизнь и критически относился ко многим отцовским методам управления. Но когда в 1943 году, в сорокадевятилетнем возрасте, единственный сын умер от рака желудка, Генри с трудом оправился от этого удара. Он снова вернулся к ведению дел, но проблемы фирмы все меньше интересовали его. В 1945 году он передал пост президента компании своему внуку Генри Форду II. И доживал свои дни в уединении. 7 апреля 1947 года он тихо скончался.

В день его похорон все предприятия в США на минуту остановили свою работу, а в Детройте были приспущены государственные флаги. Форда провожали как национального героя.

Его внук Генри Форд II спасал фирму с помощью команды образованных менеджеров во главе с будущим министром обороны США Робертом Макнамарой. Методы и принципы руководства Генри Форда были подкорректированы. В результате основанная им корпорация по сей день удерживает одну из лидирующих позиций на мировом рынке.

Как ни печальны были последние годы жизни автомобильного короля, это не поколебало его величия в глазах последующих поколений. Книги Генри Форда до сих пор пользуются популярностью. И каждый мыслящий человек найдет в них щедрую россыпь мудрости, смелые идеи и нестандартные решения.

Когда-то Генри Форд так сказал о своем «безумстве храбрых»: «Если бы мне пришлось начинать все сначала, то я снова отыскал бы какую-то насущную потребность людей, которая еще не удовлетворена и удовлетворение которой можно было бы поставить на широкий поток. И будьте уверены, я удовлетворил бы ее гораздо лучше других. И в короткие сроки (5-10 лет) снова стал бы миллионером!»

Татьяна МУЧКИНА

Моя жизнь, мои достижения

Введение

Моя руководящая идея

Страна наша только что начала развиваться; что бы ни толковали о наших поразительных успехах – мы едва-едва взбороздили верхний покров. Невзирая на это, успехи наши были в достаточной мере изумительны. Но если сравнить сделанное с тем, что осталось еще сделать, все наши успехи обращаются в ничто. Стоит только вспомнить, что для запашки земли расходуется больше

силы, чем во всех промышленных предприятиях страны, вместе взятых, и сразу получается представление о лежащих перед нами возможностях. И именно теперь, когда столько государств переживают процесс брожения, теперь, при царящем всюду беспокойстве, наступил, по-видимому, момент, когда уместно напомнить кое-что из области предстоящих задач в свете задач уже разрешенных.

Когда кто-либо заводит разговор об усиливающейся мощи машины и промышленности, перед нами легко возникает образ холодного, металлического мира, в котором деревья, цветы, птицы, луга вытеснены грандиозными заводами мира, состоящего из железных машин и машин-людей. Такого представления я не разделяю. Более того, я полагаю, что, если мы не научимся лучше пользоваться машинами, у нас не будет времени для того, чтобы наслаждаться деревьями и птицами, цветами и лугами.

По-моему, мы слишком много сделали для того, чтобы спугнуть радость жизни мыслью о противоположности понятий «существование» и «добывание средств к существованию». Мы расточаем столько времени и энергии, что нам мало остается на жизненные утехы. Сила и машина, деньги и имущество полезны лишь постольку, поскольку они способствуют жизненной свободе. Они только средство для некоторой цели. Я, например, смотрю на автомобили, носящие мое имя, не только как на автомобили. Если бы они были только таковыми, я бы предпринял что-нибудь другое. Для меня они – наглядное доказательство некоей деловой теории, которая, как я надеюсь, представляет собою нечто большее, чем деловую теорию, а именно: теорию, цель которой – создать из мира источник радостей. Факт необычайного успеха Общества автомобилей Форда важен в том отношении, что он неопровержимо свидетельствует, как верна была до сих пор моя теория. Только с этой предпосылкой могу я судить существующие методы производства, финансы и общество с точки зрения человека, ими не поработанного.

Если бы я преследовал только своекорыстные цели, мне не было бы нужды стремиться к изменению установившихся методов. Если бы я думал только о стяжании, нынешняя система оказалась бы для меня превосходной; она в преизбытке снабжает меня деньгами. Но я помню о долге служения. Нынешняя система не дает высшей меры производительности, ибо способствует расточению во всех его видах; у множества людей она отнимает продукт их труда. Она лишена плана. Все зависит от степени планомерности и целесообразности.

Я ничего не имею против всеобщей тенденции к осмеянию новых идей. Лучше относиться скептически ко всем новым идеям и требовать доказательств их правильности, чем гоняться за всякой новой идеей в состоянии непрерывного круговорота мыслей. Скептицизм, совпадающий с осторожностью, есть компас цивилизации. Нет такой идеи, которая была бы хороша только потому, что она стара, или плоха потому, что она новая; но если старая идея оправдала себя, то это веское свидетельство в ее пользу. Сами по себе идеи ценны, но всякая идея в конце концов только идея. Задача в том, чтобы реализовать ее практически.

Мне прежде всего хочется доказать, что применяемые нами идеи могут быть проведены всюду, что они касаются не только области автомобилей или тракторов, но как бы входят в состав некоего общего кодекса. Я твердо убежден, что этот кодекс вполне естественный, и мне хотелось бы доказать это с такой непреложностью, которая привела бы в результате к признанию наших идей не в качестве новых, а в качестве естественного кодекса.

Вполне естественно работать в сознании, что счастье и благосостояние добываются только честной работой. Человеческие несчастья являются в значительной мере следствием попытки свернуть с этого естественного пути. Я не собираюсь предлагать ничего, что бы выходило за пределы безусловного признания этого естественного принципа. Я исхожу из предположения, что мы должны работать. Достигнутые нами до сих пор успехи представляют из себя, в сущности, результат некоего логического постижения: раз уж нам приходится работать, то лучше работать умно и предусмотрительно; чем лучше мы будем работать, тем лучше нам будет. Вот что предписывает нам, по моему мнению, элементарный, здравый человеческий смысл.

Одно из первых правил осторожности учит нас быть настороже и не смешивать реакционных действий с разумными мерами. Мы только что пережили период фейерверочный во всех отношениях и были завалены программами и планами идеалистического прогресса. Но от этого мы дальше не ушли. Все вместе походило на митинг, но не на поступательное движение. Пришлось услышать массу прекрасных вещей; но, придя домой, мы открыли, что огонь в очаге погас. Реакционеры обычно пользуются подавленностью, наступающей вслед за такими периодами, и начинают ссылаться на «доброе старое время», большей частью заполненное злейшими старинными злоупотреблениями, и так как у них нет ни дальновидности, ни фантазии, то при случае они сходят за «людей практических». Их возвращение к власти нередко приветствуется как возврат к здравому смыслу.

Основные отрасли – земледелие, промышленность и транспорт. Без них невозможна общественная жизнь. Они скрепляют мир. Обработка земли, изготовление и распределение предметов потребления столь же примитивны, как и человеческие потребности, и все же более животрепещущи, чем что-либо. В них квинтэссенция физической жизни. Если погибнут они, то прекратится и общественная жизнь.

Работы сколько угодно. Бизнес – это не что иное как работа. Наоборот, спекуляция с готовыми продуктами не имеет ничего общего с бизнесом – она означает не больше и не меньше, чем более пристойный вид воровства, не поддающийся искоренению законодательным путем. Вообще законодательным путем мало чего можно добиться: законодательство никогда не бывает конструктивным. Оно неспособно выйти за пределы полицейской власти, и поэтому ждать от наших правительственных инстанций в Вашингтоне или в главных городах штатов того, что они сделать не в силах, значит попусту тратить время. До тех пор, пока мы ждем от законодательства, что оно уврачуется бедность и устраним из мира привилегии, нам суждено созерцать, как растет бедность и умножаются привилегии. Мы слишком долго полагались на Вашингтон и у нас слишком много законодателей, – хотя все же им не столь привольно у нас, как в других странах, – но они приписывают законам силу, им не присущую.

Если внушить стране, например нашей, что Вашингтон является небесами, где поверх облаков восседают на тронах всемогущество и всеведение, то страна начнет впадать в зависимость, не обещающую ничего хорошего в будущем. Помощь придет не из Вашингтона, а от нас самих; более того, мы сами, может быть, в состоянии помочь Вашингтону, как некоему центру, где сосредоточиваются плоды наших трудов для дальнейшего их распределения на общую пользу. Мы можем помочь правительству, а не правительство нам.

Девиз «Поменьше административного духа в деловой жизни и побольше делового духа в администрации» очень хорош не только потому, что он полезен и в делах, и в управлении государством, но и потому, что он полезен народу. Соединенные Штаты созданы не в силу деловых соображений. Декларация независимости не есть коммерческий документ, а Конституция Соединенных Штатов – не каталог товаров. Соединенные Штаты – страна, правительство и хозяйственная жизнь – только средства, чтобы дать ценность жизни народа. Правительство – только слуга его, и всегда должно таковым оставаться. Как только народ становится придатком к правительству, вступает в силу закон

возмездия, ибо такое соотношение неестественно, безнравственно и античеловечно. Без деловой жизни и без правительства обойтись нельзя. То и другое, играя служебную роль, столь же необходимы, как вода и хлеб; но, начиная властвовать, они идут вразрез с природным укладом. Заботиться о благополучии страны – долг каждого из нас. Только при этом условии дело будет поставлено правильно и надежно. Обещания ничего не стоят правительству, но реализовать их оно не в состоянии. Правда, правительства могут жонглировать валютой, как они это делали в Европе (и как сейчас делают это и будут делать во всем мире финансисты до тех пор, пока чистый доход попадает в их карман), при этом произносится много торжественного вздора. А между тем работа и только работа в состоянии созидать ценности. В глубине души это знает каждый.

В высшей степени невероятно, чтобы такой интеллигентный народ, как наш, был способен заглушить основные процессы хозяйственной жизни. Большинство людей чувствуют инстинктивно, – даже не сознавая этого, – что деньги не богатство. Вульгарные теории, обещающие все что угодно каждому и ничего не требующие, тотчас же отвергаются инстинктом рядового человека, даже в том случае, когда он не в состоянии логически осмыслить такого к ним отношения. Он знает, что они лживы, и этого достаточно. Нынешний порядок, невзирая на его неуклюжесть, частые промахи и различного рода недочеты, обладает тем преимуществом по сравнению со всяким другим, что он функционирует. Несомненно, и нынешний порядок постепенно перейдет в другой, и другой порядок тоже будет функционировать – но не столько сам по себе, как в зависимости от вложенного в него людьми содержания. Правильна ли наша система? Конечно, неправильна, в тысяче отношений. Тяжеловесна? Да! С точки зрения права и разума она давно должна бы рухнуть. Но она держится.

Хозяйственный принцип – это труд. Труд – это человеческая стихия, которая обращает себе на пользу плодоносные времена года. Человеческий труд создал из сезона жатвы то, чем он стал ныне. Экономический принцип гласит: каждый из нас работает над материалом, который не нами создан и которого создать мы не можем, над материалом, который нам дан природой.

Нравственный принцип – это право человека на свой труд. Это право находит различные формы выражения. Человек, заработавший свой хлеб, заработал и право на него. Если другой человек крадет у него этот хлеб, он крадет у него больше, чем хлеб, крадет священное человеческое право.

Если мы не в состоянии производить, мы не в состоянии и обладать. Капиталисты, ставшие таковыми благодаря торговле деньгами, являются временным, неизбежным злом. Они могут даже оказаться не злом, если их деньги вновь вливаются в производство. Но если их деньги обращаются на то, чтобы затруднять распределение, воздвигать барьеры между потребителем и производителем – тогда они в самом деле вредители, чье существование прекратится, как только деньги окажутся лучше приспособленными к трудовым отношениям. А это произойдет тогда, когда все придут к сознанию, что только работа, одна работа выводит на верную дорогу к здоровью, богатству и счастью.

Илья Ильф и Евгений Петров в книге «Одноэтажная Америка» так описали Генри Форда: «Это был худой, почти плоский, чуть сгорбленный старик с умным морщинистым лицом и серебряными волосами. На нем были свежий серый костюм, черные башмаки и красный галстук. Форд выглядел моложе своих семидесяти трех лет, и только его древние коричневые руки с увеличенными суставами показывали, как он стар. Нам говорили, что по вечерам он иногда танцует.

Во время разговора Форд все время двигал ногами. То упирал их в письменный стол, то клал одну ногу на другую, придерживая ее рукой, то снова ставил обе ноги на пол и начинал покачиваться. У него близко поставленные колющие мужицкие глаза. И вообще он похож на востроносого русского крестьянина, самородка-изобретателя, который внезапно сбрил наголо бороду и оделся в английский костюм».

Нет оснований к тому, чтобы человек, желающий работать, оказался не в состоянии работать и получать в полной мере возмещение за свой труд. Равным образом, нет оснований к тому, чтобы человек, способный работать, но не желающий, не получал бы тоже в полной мере возмещения за содеянное им. При всех обстоятельствах ему должна быть дана возможность получить от общества то, что он сам дал обществу. Если он ничего не дал обществу, то и ему требовать от общества нечего. Пусть ему будет предоставлена свобода – умереть с голоду. Утверждая, что каждый должен иметь больше, чем он, собственно, заслужил, – только потому, что некоторые получают больше, чем им причитается по праву, – мы далеко не уйдем.

Не может быть утверждения более нелепого и более вредного для человечества, чем то, что все люди равны.

В природе нет двух предметов абсолютно равных. Мы строим свои машины не иначе, как со сменными частями. Все эти части схожи друг с другом так, как только могут быть схожи при применении химического анализа, точнейших приборов и точнейшей выработки. Нет поэтому никакой нужды в испытаниях. При виде двух Фордов, столь похожих внешне друг на друга, что никто не может их различить, и с частями столь сходными, что их можно поставить одну на место другой, невольно приходит в голову, что они в самом деле одинаковы. Но это отнюдь не так. Они различны в работе. У нас есть люди, ездившие на сотнях, иногда на тысячах фордовских автомобилей, и они утверждают, что нет и двух абсолютно одинаковых машин; что если они проехали на новой машине час или меньше и эта машина поставлена затем в ряду других машин, тоже испытанных ими в течение часа при одинаковых условиях, они, хотя и не в состоянии будут различить по внешнему виду отдельные машины, все же различат их в езде.

До сих пор я говорил о различных предметах в общем; перейдем теперь к конкретным примерам. Каждого следовало бы поставить так, чтобы масштаб его жизни находился в должном соотношении с услугами, которые он оказывает обществу. Сейчас самое время сказать несколько слов на эту тему, ибо мы только что пережили период, когда в отношении большинства людей вопрос о сумме их услуг стоял на последнем плане. Мы были на пути к достижению такого состояния, когда никто уже не спрашивает об этих услугах. Чеки поступали автоматически. Прежде клиент оказывал честь продавцу своими заказами; в дальнейшем отношения изменились, и продавец стал оказывать честь клиенту, исполняя его заказы. В деловой жизни это зло. Всякая монополия и всякая погоня за наживой – зло. Для предприятия неизменно вредно, если отпадает необходимость напрягаться. Никогда не бывает настолько здоровым предприятие, как тогда, когда оно, подобно курице, должно часть своего питания разыскивать само. Все слишком легко доставалось в деловой жизни. Пошатнулся принцип определенного, реального соответствия между ценностью и ее эквивалентом. Отпала необходимость думать об удовлетворении клиентуры. В определенных кругах возобладал даже род тенденции гнать публику к черту. Некоторые обозначали это состояние как «расцвет деловой жизни». Но это ни в коем случае не означало расцвета. Это была попросту ненужная погоня за деньгами, не имевшая ничего общего с деловой жизнью.

Если не иметь постоянно перед глазами цели, очень легко перегрузить себя деньгами и потом в непрестанных усилиях заработать еще больше денег, совершенно забыть о необходимости снабжать публику тем, чего она на самом деле хочет. Делать дела на основе чистой наживы – предприятие в высшей степени рискованное. Это род азартной игры, протекающей неравномерно и редко выдерживаемой дольше, чем несколько лет. Задача предприятия – производить для потребления, а не для наживы или спекуляции. А условие такого производства – чтобы его продукты были доброкачественны и дешевы, чтобы продукты эти служили на пользу народу, а не только одному производителю. Если вопрос о деньгах рассматривается в ложной перспективе, то фальсифицируется в угоду производителю и продукция.

Благополучие производителя зависит, в конечном счете, также и от пользы, которую он приносит народу. Правда, некоторое время он может вести свои дела недурно, обслуживая исключительно себя. Но это ненадолго. Стоит народу сообразить, что производитель ему не служит, и конец его недалек. Во время военного подъема производители заботились, главным образом, о том, чтобы обслуживать себя. Но как только народ увидел это, многим из них пришел конец. Эти люди утверждали, что они попали в полосу «депрессии». Но дело было не так. Они попросту пытались, вооружившись невежеством, вступить в борьбу со здравым смыслом, а такая политика никогда не удается. Алчность к деньгам – вернейшее средство не добиться денег. Но если служишь ради самого служения, ради удовлетворения, которое дается сознанием правоты дела, то деньги сами собой появляются в избытке.

Деньги, вполне естественно, получаются в итоге полезной деятельности. Иметь деньги абсолютно необходимо. Но нельзя забывать при этом, что цель денег – не праздность, а умножение средств для полезного служения. Для меня лично нет ничего отвратительнее праздной жизни. Никто из нас не имеет на нее права. В цивилизации нет места тунеядцам. Всевозможные проекты уничтожения денег приводят только к усложнению вопроса, так как нельзя обойтись без меновых знаков. Конечно, остается под большим сомнением, дает ли наша нынешняя денежная система прочное основание для обмена. Это вопрос, которого я коснусь подробнее в одной из следующих глав. Мое главное возражение против нынешней денежной системы то, что она трактуется часто как самоцель. А при этом условии она во многих отношениях тормозит производство вместо того, чтобы способствовать ему.

Моя цель – простота. В общем, люди потому имеют так мало, и удовлетворение основных жизненных потребностей (не говоря уже о роскоши, на которую каждый, по моему мнению, имеет известное право) обходится так дорого, что почти все, производимое нами, много сложнее, чем нужно. Наша одежда, жилища, квартирная обстановка – все могло бы быть гораздо проще и вместе с тем красивее. Это происходит потому, что все предметы в прошлом изготавливались определенным образом, и нынешние фабриканты идут проторенной дорогой.

Журналисты называли Форда «богачом со вкусами и пристрастиями бедняка». Он презирал всякую роскошь, жил аскетично, был вегетарианцем. До конца жизни жена штопала ему старые носки. О пальто Генри Форда рассказывают такую легенду.

Однажды Форд прилетел по делам в Лондон уже будучи миллиардером. В справочном бюро аэропорта он попросил подобрать ему самую дешевую гостиницу.

Служащий удивился:

– Мистер Генри Форд, я слежу за новостями и знаю, что ваш сын всегда останавливается в лучших отелях и великолепно одет. А вы ищете самую дешевую гостиницу и носите пальто, которое, похоже, старше вас. Неужели вы, миллиардер, экономите деньги на самом необходимом?

Генри Форд ответил:

– Мне незачем останавливаться в дорогом отеле, потому что я не вижу смысла переплачивать за ненужные мне излишества. Ведь и в самой дешевой гостинице можно отдохнуть не хуже, чем в самой дорогой. А это пальто – да, его носил еще мой отец, но это не имеет никакого значения, ведь и в этом пальто я все равно Генри Форд. Мой сын еще молод и неопытен, поэтому боится, что подумают о нем люди, если он остановится в дешевом отеле. Я же не беспокоюсь о том, что подумают обо мне окружающие, потому что знаю себе настоящую цену. А миллиардером я стал потому, что умею считать деньги и отличать настоящие ценности от фальшивых.

Этим я не хочу сказать, что мы должны удариться в другую крайность. В этом нет абсолютно никакой необходимости. Вовсе не нужно, чтобы наше платье состояло из мешка с дырой для просовывания головы. Правда, в этом случае его легко было бы изготовить, но оно было бы чрезвычайно непрактично. Одежда не шедевр портновского искусства, но никто из нас не наработал бы много, если бы мы разгуливали, по образцу индейцев, в одеялах. Подлинная простота связана с пониманием практичного и целесообразного. Недостаток всех радикальных реформ в том, что они хотят изменить человека и приспособить его к определенным предметам. Я полагаю, что попытки ввести для женщин платье «реформ» исходят неизменно от безобразных особ, желающих, чтобы и другие женщины были безобразны. Иначе говоря, все происходит шиворот-навыворот. Следует взять что-либо, доказавшее свою пригодность, и устранить в нем все лишнее. Это прежде всего относится к обуви, одежде, домам, машинам, железным дорогам, пароходам, летательным аппаратам. Устраняя излишние части и упрощая необходимые, мы одновременно устраняем и излишние расходы по производству. Логика простая. Но, как ни странно, процесс начинается чаще всего с удешевления производства, а не с упрощения производимого продукта. Мы должны исходить из самого продукта. Важно, прежде всего, исследовать, действительно ли он так хорош, как должен быть – выполняет ли он в максимальной степени свое назначение? Затем – применен ли материал лучший из возможных или только самый дорогой? И наконец – допускает ли продукт необходимые упрощения в конструкции и уменьшении веса? И так далее.

Лишний вес столь же бессмыслен в любом предмете, как значок на кучерской шляпе, – пожалуй, еще бессмысленнее. Значок может, в конце концов, служить для опознания, в то время как лишний вес означает только лишнюю трату силы. Для меня загадка – на чем основано смешение тяжести и силы. Все очень хорошо в копре для забивания свай, но к чему приводить в движение лишний вес, когда этим ничего не достигается? К чему обременять лишним весом машину, предназначенную для перевозок? Почему бы не перенести излишний вес на груз, который транспортируется машиной? Полные люди не в состоянии бегать так быстро, как худощавые, а мы придаем большей части наших транспортных машин такую грузность, словно мертвый вес и объем увеличивают скорость! Бедность в значительной степени происходит от перетаскивания мертвых грузов.

В деле устранения лишней тяжести мы еще сильно продвинемся вперед, например, в отношении древесных материалов. Дерево – великолепный материал для некоторых частей, хотя и очень неэкономичный. Дерево, входящее

в состав фордовской машины, содержит около 30 фунтов воды. Несомненно, тут возможны улучшения. Должно найтись средство, при помощи которого достигнута будет одинаковая мощность и эластичность, без излишнего веса. Точно так же и в тысяче других предметов.

«Я ничего не придумал, – утверждал Генри Форд. – Я просто собрал вместе открытия людей, работавших над ними столетиями, и открытия их предшественников. Если бы я начал работать над своим изобретением пятьдесят лет назад, или десять, или даже пять, у меня бы ничего не получилось. И так обстоит дело с каждой новой вещью. Качественный скачок происходит, когда есть все необходимые предпосылки, и тогда он уже неизбежен. А все разговоры о том, что человечество обязано своим прогрессом одиночкам, – величайшая чушь».

Во времена Генри Форда действительно сложились все необходимые предпосылки для появления автомобильной компании нового типа, способной осуществлять массовое производство дешевых автомашин. В 1864 году был открыт мартеновский процесс и стала бурно развиваться сталелитейная промышленность. В 1865 году началось строительство нефтепроводов, упростивших производство и сбыт автомобильного топлива. К 1869 году Соединенные Штаты обладали разветвленной сетью железных дорог, развитым речным, морским и озерным флотами, что упрощало доставку сырья на промышленные предприятия и транспортировку готовой продукции.

Земледелец слишком отяжеляет свой дневной труд. По-моему, рядовой фермер тратит не больше 5 % своей энергии на действительно полезную работу. Если устроить завод по образцу обыкновенной фермы, его нужно было бы переполнить рабочими. Самая скверная фабрика в Европе едва ли организована так скверно, как рядовое крестьянское хозяйство. Механическая энергия и электричество почти не применяются. Не только все делается вручную, но в большинстве случаев не уделяется никакого внимания рациональной организации труда. В продолжение рабочего дня фермер раз двенадцать, вероятно, взбирается по шаткой лестнице и спускается вниз. Он будет годы подряд надрываться, таская воду, вместо того, чтобы проложить метр-другой водопроводной трубы. Если встречается надобность в добавочной работе, то первая его мысль – добавочно нанять рабочих. Он считает излишней роскошью тратить деньги на улучшения. Потому-то продукты сельского хозяйства даже

при самых низких ценах все же слишком дороги и доход фермера, при самых благоприятных условиях, ничтожен. В хищнической трате времени и сил кроется причина высоких цен и малого заработка.

На моей собственной ферме в Дирборне все делается при помощи машин. Но, хотя во многих отношениях расточению сил поставлены пределы, все же мы далеки еще от подлинно рационального хозяйствования. До сих пор мы не имели еще возможности посвятить этому вопросу непрерывное в течение 5–10 лет внимание, чтобы установить, что еще требует осуществления. Остается сделать больше, чем сделано. И все же мы постоянно получали, вне зависимости от рыночных цен, прекрасный доход. Мы у себя на ферме не фермеры, а промышленники. Как только земледelec научится смотреть на себя, как на промышленника, не допускающего расточительства ни в материалах, ни в человеческих ресурсах, цены на продукты сельского хозяйства так упадут и доходы так повысятся, что каждому хватит на пропитание, и сельское хозяйство приобретет репутацию наименее рискованной и наиболее выгодной отрасли.

В недостаточном знакомстве с процессами и подлинной сущностью профессии, а также и с лучшими формами ее организации кроется причина малой доходности занятия сельским хозяйством. Но и все, что будет организовано по образцу сельского хозяйства, обречено на бездоходность. Фермер надеется на удачу и на своих предков. Он не имеет ни малейшего представления об экономичном производстве, равно как и о законах рынка. Промышленник, не знакомый ни с тем, ни с другим, не удержится долго на рынке. А фермеры пока держатся. И это доказывает, каким изумительно прибыльным может быть само по себе сельское хозяйство.

Не так уж сложно добиться низких цен и высокого объема производства как в промышленной, так и в сельскохозяйственной областях, причем это подразумевает достаточное обеспечение всех и каждого. Но хуже всего то, что повсюду существует тенденция усложнять даже самые простые вещи. Вот, например, так называемые «улучшения».

Когда заходит речь об улучшениях, проектируется обычно изменение в фабрикате. «Улучшенным» продуктом считается тот, который подвергся изменению. Мое понимание понятия «улучшение» совершенно иное. Я считаю вообще неправильным начинать производство, пока не усовершенствован сам фабрикат. Это, конечно, не значит, что никогда не следует вносить изменений в фабрикат. Я лишь считаю, что запускать производство следует только тогда,

когда вы абсолютно уверены в том, что и назначение, и внешний вид товара, и материал соответствуют желаемым. Если такой уверенности при ближайшем рассмотрении нет, то следует спокойно продолжать изыскания, пока уверенность не появится. Производство должно исходить из самого продукта. Завод, организация труда, сбыт и финансовые соображения сами приспособляются к фабрикату. Этим путем заостряется резец предприятия, и в конце концов окажется, что выиграно время.

Форсирование выпуска продукции без предварительной уверенности в самом продукте было скрытой причиной многих и многих катастроф. Сколько людей, по-видимому, уверено, что важнее всего устройство фабрики, сбыт, финансовые средства, деловое руководство. Важнее всего сам фабрикат, и всякое форсирование выпуска продукции до того, как продукт усовершенствован, означает трату сил. На разработку модели «Т» (известной теперь как автомобиль «Форд»), которая полностью отвечала моим желаниям и требованиям, я потратил двенадцать лет. Мы даже не пытались приступить к производству, пока не получили настоящий качественный фабрикат. С тех пор он не подвергался существенным изменениям.

Мы непрестанно производим опыты применения новых идей. Проезжая поблизости от Дирборна, можно встретиться со всевозможными разновидностями фордовских машин. Это экспериментальные образцы, а не новые модели. Я не игнорирую ни одной хорошей идеи, но уклоняюсь от того, чтобы решать немедленно, хороша ли она на самом деле. В том случае, если идея выглядит здоровой или хотя бы имеет право на существование, я стараюсь рассмотреть ее под всеми возможными углами. Но от этих испытаний еще бесконечно далеко до изменений в конструкции автомобиля. Большинство промышленников быстрее решаются на изменение самого продукта, чем на изменения в производственном процессе; мы, в отличие от них, идем совершенно иным путем.

В методах нашего производства мы предприняли ряд значительных изменений. Тут никогда не бывает застоя. Вряд ли найдется хотя бы одна операция, которая не претерпела бы изменений с того момента, как мы построили первый автомобиль нынешней модели. Вот причина дешевизны нашего производства. Те небольшие изменения, которые введены в наших машинах, имеют целью повысить удобства во время езды или усилить мощность. Применяемые в производстве материалы меняются, конечно, тоже, по мере того как расширяется наше представление о них.

Точно так же мы хотим обезопасить себя от заминок в производстве или от необходимости повышать цены в связи с возможным недостатком каких-либо отдельных материалов. Поэтому почти для всех деталей и узлов мы имеем материал заменяющий. Например, из всех сортов стали в самом большом ходу у нас ванадий. Величайшая прочность соединяется в нем с минимальным весом; но мы были бы всего-навсего плохими коммерсантами, если бы поставили всю нашу будущность в зависимость от возможности достать ванадиевую сталь. Поэтому мы нашли металл, ее заменяющий. Все сорта нашей стали совершенно своеобразны, но для каждого отдельного сорта у нас есть, по крайней мере, одна замена, а то и несколько, причем все испытаны и все оказались годными. То же можно сказать о всех разновидностях наших материалов, а также о всех отдельных частях. Сначала мы самостоятельно изготавливали лишь немногие части, а моторов и вовсе не производили. В настоящее время мы сами изготавливаем моторы, а также почти все части, потому что это обходится дешевле. Мы делаем так для того, чтобы на нас не влияли рыночные кризисы и чтобы зарубежные производители не парализовали нас своей неспособностью доставлять нужное. За время войны цены на стекло поднялись на головокружительную высоту. А мы крупнейшие потребители стекла в стране. В настоящее время мы приступили к сооружению собственной стекольной фабрики. Если бы всю нашу энергию мы направляли на попытки изменить продукт, то недалеко бы ушли. Но поскольку мы никаких изменений в фабрикате не производили, то имели возможность сосредоточить все силы на усовершенствовании процесса производства. Самое главное в зубиле – это острота режущей части. Если и существует некий единый принцип организации нашего производства, это он и есть. Не качество выработки или стали важно в зубиле и не добротность отковки – если оно плохо заточено, это не зубило, а простой кусок металла. Другими словами, важна действительная, а не мнимая польза. Какой смысл ударять тупым зубилом с огромным напряжением сил, если легкий удар отточенным зубилом выполняет ту же работу? Зубило существует, чтобы им срубить, а не колотить. Удары – это только попутное явление. Значит, если мы хотим работать, почему бы не сосредоточить свою волю на работе и не выполнить ее наиболее эффективным способом? Острием в промышленной жизни является та линия, по которой происходит соприкосновение продукта производства с потребителем. Недоброкачественный продукт – это продукт с тупым острием. Чтобы протолкнуть его, нужно затратить много лишней силы. Остриями в фабричном предприятии являются человек и машина, вместе выполняющие работу. Если человек не подходящий, то и машина не в состоянии выполнять работу правильно, и наоборот. Требовать, чтобы на ту или иную работу тратилось больше силы, чем это абсолютно необходимо, значит быть расточительным.

Итак, квинтэссенция моей идеи состоит в том, что расточительность и алчность тормозят истинную продуктивность. Но расточительность и алчность вовсе не неизбежное зло. Расточительность вытекает большей частью из недостаточно сознательного отношения к своим действиям или из небрежного их выполнения. Алчность есть род близорукости. Я всегда стремился к производству с минимальными затратами как материалов, так и человеческой силы, к реализации по минимальным ценам, стараясь выиграть за счет объема продаж. На своих заводах я взял за правило выплачивать максимально возможную заработную плату, повышая таким образом покупательную способность. Благодаря минимальной стоимости наших автомобилей и максимальной заработной плате мы имеем возможность приводить свою продукцию в соответствие с покупательной способностью. Таким образом, все, кто с нами связан – управляющие, рабочие, покупатели, – благоприятствуют нашему процветанию. Основанное нами предприятие действительно приносит пользу. И потому мне хочется поговорить о нем. Основные принципы нашего производства гласят:

1. Не бойся будущего и не относись почтительно к прошлому. Кто боится будущих неудач, тот сам ограничивает круг своей деятельности. Неудачи дают только повод начать снова и более умно. Честная неудача не позорна; позорен страх перед неудачей. Прошлое полезно только в том отношении, что указывает нам пути и средства к развитию.
2. Не обращай внимания на конкуренцию. Пусть работает тот, кто лучше справляется с делом. Попытка расстроить чьи-либо дела – преступление, ибо она означает попытку расстроить в погоне за наживой жизнь другого человека и установить взамен здравого разума господство силы.
3. Работу на общую пользу ставь выше выгоды. Без прибыли не может держаться ни одно дело. По существу, в прибыли нет ничего дурного. Хорошо поставленное предприятие, принося большую пользу, должно приносить большой доход и будет приносить таковой. Но доходность должна получиться в итоге полезной работы, а не лежать в ее основании.
4. Производить – не значит дешево покупать и дорого продавать. Этот процесс, скорее, означает приобретение материалов по сходным ценам и превращение их с наименьшими издержками в доброкачественный продукт, распределяемый затем среди потребителей. Вести азартную игру, спекулировать и поступать нечестно – значит затруднять указанный процесс.

Последующие главы покажут, как все это осуществилось, к каким привело результатам и какое значение имело для общества в целом.

## Глава 1

### С чего все начиналось

31 мая 1921 года Общество автомобилей Форда выпустило автомобиль № 5 000 000. Теперь он стоит в моем музее, рядом с маленькой газолиновой тележкой, с которой я начал свои опыты и которая в первый раз пошла весной 1893 года к моему великому удовольствию. Я поехал на ней как раз тогда, когда овсянки прилетели в Дирборн, а они всегда возвращаются 2 апреля. Оба экипажа совершенно различны по своему внешнему виду и почти столь же непохожи по строению и материалу. Только схема, странным образом, почти не изменилась за исключением некоторых завитушек, которые мы выбросили в нашем современном автомобиле. Та маленькая старая тележка, несмотря на свои два цилиндра, пробегала двадцать миль в час и выдерживала, при своем резервуаре всего в 12 литров, полных 60 миль. И теперь она такова же, как в первый день. Схема развивалась гораздо менее быстро, чем конструкционная техника и применение материалов. Разумеется, и она усовершенствовалась; современный Форд – модель «Т» – имеет четыре цилиндра, автоматическое пусковое устройство и, вообще, является во всех отношениях более удобным и практичным экипажем. Он проще своего предшественника, но почти каждая его часть уже заключалась в первоначальной модели. Изменения вытекали из наших опытов в конструкции, а вовсе не из нового принципа, а отсюда я извлекаю важный урок, что лучше приложить все силы для усовершенствования хорошей идеи вместо того, чтобы гнаться за другими, новыми идеями. Хорошая идея дает ровно столько, сколько можно осилить сразу.

Жизнь фермера заставляла меня изобретать новые и лучшие транспортные средства. Я родился 30 июля 1863 года на ферме недалеко от Дирборна в Мичигане, и мое первое впечатление, о котором я могу вспомнить, свидетельствует, что в хозяйстве было слишком много труда сравнительно с результатами. И теперь я питаю еще подобные чувства к фермерской жизни.

Существует легенда, что мои родители были очень бедны и им приходилось туго. Они были, правда, небогаты, но о настоящей бедности не могло быть и речи. Для мичиганских фермеров они были даже зажиточны. Мой родной дом и теперь еще цел и вместе с фермой входит в состав моих владений.

Отец будущего автомобильного короля, Уильям Форд, эмигрировал в Америку из Ирландии в 1847 году. Поначалу он был разнорабочим, плотником. Скопив небольшую сумму денег, приобрел участок земли в местечке Спрингфилд-Тауншип (нынешний пригород Детройта) и стал зажиточным фермером. В 1876 году его ферма была признана лучшей в районе и даже попала в иллюстрированный атлас Детройта. Уильям Форд пользовался глубоким уважением среди местных жителей, избирался церковным старостой протестантской общины и мировым судьей.

Его женой стала Мэри Литогод – немка бельгийского происхождения. Она была хороша собой, отличалась скромностью и деликатностью, умело сглаживала непростой характер своего сурового, вспыльчивого мужа. Мэри стала рачительной хозяйкой и заботливой матерью. В семье Фордов родилось шестеро детей (четверо сыновей и две дочери). Старшим ребенком был Генри. От отца он унаследовал железную волю и крутой нрав, от матери – чистоплотность и любовь к порядку.

Генри Форд так и не получил высшего образования. Сельская школа, в которой он учился, давала весьма скудные познания (до конца жизни автомобильный король писал с грубейшими орфографическими ошибками). Все ученики этой приходской школы (от первоклассников до выпускников) занимались в одно время, в одной комнате. Главной задачей такого обучения считалось религиозно-нравственное воспитание.

Строгое пуританское воспитание во многом определило дальнейшие взгляды Генри Форда, оказало влияние на его социально-экономическую теорию, получившую название «фордизм».

В то время на фермах преобладал тяжелый ручной труд. Уже с ранней юности я думал, что многое можно делать иначе, каким-нибудь лучшим способом. Подобные мысли побудили меня увлечься механикой. Помню, мама моя всегда утверждала, что я прирожденный техник. Я соорудил некое подобие мастерской,

где хранил всякую всячину, включая куски металла, которые я использовал в качестве инструментов. Тогда у нас не было таких игрушек, как теперь; все, с чем мы играли, делалось своими руками. Моими игрушками были инструменты, и так осталось до сегодняшнего дня! Каждый обломок машины был для меня сокровищем.

Важнейшим событием моих детских лет была моя встреча с локомотивом, милья в восьми от Детройта, когда мы однажды ехали в город. Мне было тогда двенадцать лет. Вторым по важности событием, которое приходится на тот же самый год, были подаренные мне часы.

Я представляю себе ту машину, как будто это было вчера; это была первая телега без лошади, которую я видел в жизни. Она была, главным образом, предназначена приводить в движение молотилки и лесопилки и состояла из примитивной передвигающейся машины с котлом; сзади прилажены были чан с водой и ящик с углем. Правда, я видел уже много локомотивов, перевозимых на лошадях, но этот имел соединительную цепь, ведущую к задним колесам телегообразной подставки, на которой помещался котел. Машина была поставлена над котлом, и один-единственный человек на платформе сзади котла мог нагрести лопатой угля и управлять клапаном и рычагом. Построена была эта машина у Никольс-Шепарда и К<sup>о</sup> в Бэтль-Крике. Об этом я тотчас разузнал. Машину застопорили, чтобы пропустить нас с лошадьми, и я, сидя сзади телеги, вступил в разговор с машинистом, прежде чем мой отец, который правил, увидел в чем дело. Машинист был очень рад, что мог все объяснить мне, так как гордился своей машиной. Он показал мне, как снимается цепь с движущего колеса и как надевается небольшой приводной ремень, чтобы приводить в движение другие машины. Он рассказал мне, что машина делает двести оборотов в минуту и что соединительную цепь можно отцепить, чтобы остановить локомотив, не останавливая действия машины. Последнее приспособление, хотя и в измененной форме, встречается в нашем современном автомобиле. Оно не имеет значения при паровых машинах, которые легко останавливать и снова пускать в ход, но тем более важно в моторах.

Этот локомотив был виной тому, что я погрузился в автомобильную технику. Я пробовал строить модели, и несколько лет спустя мне удалось составить одну, вполне пригодную. С той поры, как я, двенадцатилетним мальчиком, встретился с локомотивом, до сегодняшнего дня вся сила моего интереса была направлена на проблему создания автоматически движущейся машины.

Когда я ездил в город, карманы у меня всегда были набиты всяким хламом: гайками и обломками железа. Нередко мне удавалось заполучить сломанные часы, и я пробовал их чинить. Тринадцати лет мне удалось в первый раз починить часы так, что они ходили правильно. С пятнадцати лет я мог чинить почти всякие часы, хотя мои инструменты были весьма примитивны. Такая возня страшно ценна. По книгам нельзя научиться ничему практическому – машина для техника то же, что книги для писателя, и настоящий техник должен был бы, собственно, знать, как изготавливается все. Отсюда он почерпнет идеи и, если у него голова на плечах, постарается применить их.

Братьям и сестрам приходилось прятать от Генри заводные игрушки, но он все равно находил любой игрушечный механизм и разбираал до винтика. С пятнадцати лет юный механик зарабатывал карманные деньги тем, что всей округе ремонтировал часы. Он восстанавливал практически любой часовой механизм, хотя располагал весьма примитивными инструментами.

Генри все время экспериментировал. Он, к примеру, пытался установить на трехколесный велосипед двигатель с пружиной, чтобы не нужно было крутить педали. А однажды поразил сельчан, построив водяное колесо на оросительной канаве недалеко от местной школы.

К огорчению отца, мальчик, с головой погруженный в мир машин и механизмов, неохотно выполнял фермерскую работу, не собиравшись продолжать семейный бизнес.

Конструкторские задатки Генри поощряла только мать. Она называла сына прирожденным механиком, гордилась его маленькими техническими достижениями, окрыляла мальчика верой в его блестящее будущее. При всей своей занятости Мэри Форд находила время читать сыну книги, беседовала с ним по душам. Генри боготворил свою мать. На всю жизнь она стала для него идеалом женщины. Она умерла, когда ему было всего 13 лет – это стало огромным потрясением для впечатлительного подростка.

Я никогда не мог особенно заинтересоваться фермерской работой. Я хотел иметь дело с машинами. Мой отец не очень сочувствовал моему увлечению механикой. Он желал, чтобы я стал фермером. Когда я семнадцати лет окончил школу и поступил учеником в механическую мастерскую Драйдока, меня считали

почти погибшим. Ученье мне далось легко и без труда – все необходимые для машиниста познания я усвоил уже задолго до истечения срока моего трехлетнего ученичества, а так как, кроме того, у меня была еще любовь к тонкой механике и особенное пристрастие к часам, то по ночам я работал в починочной мастерской одного ювелира. Одно время, в те молодые годы, у меня было, если не ошибаюсь, более 300 часов. Я полагал, что уже могу приблизительно за 30 центов изготавливать порядочные часы, и хотел заняться этим делом. Однако я оставил его, доказав себе, что часы, в общем, не принадлежат к безусловно необходимым предметам в жизни и что потому не все люди будут покупать их. Как я пришел к этому изумительному выводу, я уже хорошенько не помню. Я терпеть не мог обыкновенной работы ювелира и часовщика за исключением тех случаев, когда она представляла особенно трудные задачи. Уже тогда я хотел изготавливать какой-нибудь продукт для массового потребления. Приблизительно в ту пору в Америке было введено общее время для железнодорожного движения. До тех пор ориентировались по солнцу, и долго железнодорожное время было отлично от местного, как и теперь, после введения летнего времени. Я много ломал себе голову, и мне удалось изготовить часы, которые показывали оба времени. Они имели двойной циферблат и считались по всей округе своего рода достопримечательностью.

В 1879 году – почти четыре года после моей первой встречи с локомотивом Никольс-Шепарда – я добился возможности ездить на локомотиве, и когда мое ученичество окончилось, я стал работать вместе с местным представителем компании Вестингауз в качестве эксперта по сборке и починке их локомотивов. Их машина была очень похожа на Шепардовскую, за исключением того, что здесь машина помещалась спереди, а котел сзади, причем энергия передавалась задним колесам с помощью приводного ремня. Машины делали в час до двенадцати миль, хотя скорость передвижения играла в конструкции второстепенную роль. Иногда они употреблялись также для тяжелых грузов, а если владелец случайно работал в то же время и с молотилками, то он просто привязывал свою молотилку и другие приборы к локомотиву и ездил с фермы на ферму. Я задумался над весом и стоимостью локомотивов. Они весили много тонн и были так дороги, что только крупный землевладелец мог приобрести их. Часто владельцами их были люди, которые занимались молотьбой, как профессией, или собственники лесопилок и другие фабриканты, которые нуждались в перевозных двигателях.

Еще ранее мне пришла в голову идея построить легкую паровую тележку, которая могла бы заменить конную тягу, главным образом, в качестве трактора при чрезвычайно тяжелой пахотной работе. В то же время мне пришла мысль,

как я теперь смутно вспоминаю, что совершенно тот же принцип мог быть применен и к экипажам, и к другим средствам передвижения. Идея экипажа без лошадей была чрезвычайно популярна. Уже много лет, в сущности со времени изобретения паровой машины, шли разговоры об экипаже без лошадей, однако сначала идея экипажа казалась мне не столь практичной, как идея машины для трудной сельской работы, а из всех сельских работ самой трудной была пахота. Наши дороги были плохи, и мы не привыкли много разъезжать. Одно из величайших завоеваний автомобиля заключается в благодетельном влиянии, которое он оказывает на кругозор фермера – он значительно расширил его. Само собой разумеется, что мы не ездили в город, если там не было никаких важных дел, да и в этом случае мы ездили не чаще одного раза в неделю. При дурной погоде иногда даже еще реже.

Как опытному машинисту, в распоряжении которого на ферме была сносная мастерская, мне было нетрудно построить паровую тележку или трактор. При этом мне пришла мысль использовать его и как средство передвижения. Я был твердо убежден, что держать лошадей невыгодно, принимая во внимание труд и издержки по их содержанию. Следовательно, нужно было изобрести и построить паровую машину, достаточно легкую, чтобы тащить обыкновенную телегу или плуг. Трактор казался мне всего важнее. Переложить трудную, суровую работу фермера с человеческих плеч на сталь и железо – всегда было главным предметом моего честолюбия. Обстоятельства виноваты в том, что я впервые обратился к производству собственно экипажей. Я нашел, в конце концов, что люди проявляли больший интерес к машине, на которой они могли бы ездить по сельским дорогам, чем к орудию полевой работы. Я сомневаюсь даже, что легкий полевой трактор мог вообще укорениться, если бы автомобиль не открыл фермеру постепенно, но верно глаза. Но я забегаю вперед. Тогда я думал, что фермер будет больше интересоваться трактором.

Я построил тележку с паровым двигателем. Она функционировала. Котел отапливался нефтью; сила двигателя была велика, а контроль при помощи прикрывающего клапана прост, упорядочен и надежен. Но котел заключал в себе опасность. Для того чтобы добиться требуемой силы без чрезмерного увеличения веса и объема двигателя, машина должна была находиться под высоким давлением. А между тем не особенно приятно сидеть на котле, находящемся под высоким давлением. Чтобы хоть сколько-нибудь обезопасить его, приходилось настолько увеличивать вес, что этим снова уничтожался выигрыш, приобретенный высоким давлением. Два года продолжал я мои опыты с различными системами котлов – сила и контроль не представляли затруднений – и в конце концов отказался от идеи дорожной повозки, движимой паром. Я

знал, что англичане употребляют на своих сельских дорогах паровые экипажи, которые представляли собой настоящие локомотивы и должны были тащить целые обозы. Не представляло затруднений построить тяжелый паровой трактор, годный для большой фермы. Но у нас нет английских дорог. Наши дороги погубили бы какой угодно большой и сильный паровой трактор. И мне казалось, что не стоит строить тяжелый трактор, его могли бы купить лишь немногие зажиточные фермеры.

Но от идеи безлошадного экипажа я не отказался. Моя работа с представителем компании Вестингауз укрепила мое убеждение, что паровой двигатель непригоден для легкого экипажа. Поэтому я оставался у них на службе только один год. Тяжелые паровые машины и тракторы не могли меня уже ничему научить, и мне не хотелось тратить время на работу, которая ни к чему не ведет. Несколько годами ранее, в пору моего ученичества, я прочел в одном английском журнале о «бесшумном газовом двигателе», который как раз в то время появился в Англии. Я думаю, что то был мотор Отто. Он действовал светильным газом и имел один большой цилиндр, передача была поэтому неравномерной и требовала необычайно тяжелого махового колеса. Что касается веса, то на фунт металла он давал гораздо меньше работы, чем паровая машина, и это, казалось, делало применение светильного газа для экипажей вообще невозможным. Я заинтересовался двигателем лишь как машиной вообще. Я следил за развитием его по английским и американским журналам, которые попадали в нашу мастерскую, в особенности за каждым указанием на возможность заменить светильный газ газом, получаемым из паров газolina. Идея газового мотора была отнюдь не нова, но здесь была первая серьезная попытка вывести его на рынок. Она была встречена скорее с любопытством, чем с восторгом, и мне не вспомнить ни одного человека, который полагал бы, что двигатель внутреннего сгорания может иметь дальнейшее распространение. Все умные люди неопровержимо доказывали, что подобный мотор не может конкурировать с паровой машиной. Они не имели ни малейшего представления о том, что когда-нибудь он завоюет себе поле действия. Таковы все умные люди, они так умны и опыты, в точности знают, почему нельзя сделать того-то и того-то, видят пределы и препятствия. Поэтому я никогда не беру службу чистокровного специалиста. Если бы я хотел убить конкурентов нечестными средствами, я предоставил бы им полчища специалистов. Получив массу хороших советов, мои конкуренты не могли бы приступить к работе.

Меня интересовал газовый двигатель, и я следил за его развитием. Но я делал это исключительно из любопытства приблизительно до 1885 или 1886 года,

когда отказался от паровой машины в качестве двигателя для тележки, которую я хотел построить в один прекрасный день, и должен был искать новой движущей силы. В 1885 году я чинил мотор Отто в ремонтных мастерских Игль в Детройте. Во всем городе не было никого, кто знал бы в этом толк. Говорили, что я могу это сделать, и, хотя я до тех пор никогда не имел дела с моторами Отто, я взялся за работу и счастливо выполнил ее. Так я получил возможность изучить новый мотор из первых рук и в 1887 году сконструировал себе модель по имевшейся у меня четырехтактной модели лишь для того, чтобы убедиться, правильно ли я понял принцип. «Четырехтактный» мотор – это такой мотор, где поршень должен четыре раза пройти через цилиндр, чтобы развить силовой эффект. Первый ход вбирает газ, второй сжимает его, третий доводит до взрыва, а четвертый выталкивает излишний газ. Маленькая модель работала очень хорошо; она имела однодюймовый диаметр и трехдюймовый ход поршня, работала на газолине и, хотя отдавала немного энергии, но была относительно легче всех машин, имевшихся на рынке. Я подарил ее впоследствии одному молодому человеку, который хотел получить ее для каких-то целей и имя которого я забыл. Мотор был разобран, он явился исходным пунктом для моих дальнейших работ с двигателями внутреннего сгорания.

Паровые двигатели в то время оставались громоздкими и тяжелыми, поскольку содержали в своей конструкции топку и паровой котел. Экспериментаторы, стремившиеся создать легкие компактные двигатели, задумались над возможностью сжигать топливо непосредственно внутри рабочего цилиндра.

В середине XIX века внимание инженеров привлек светильный газ, который использовался для освещения улиц европейских городов. Стало ясно, что этот газ, содержащий углеводороды, сможет, сгорая прямо в цилиндре двигателя, перемещать поршень не хуже водяного пара. С появлением индукционной катушки, способной извлекать электрическую искру, решился вопрос о том, как можно воспламенить газовую смесь.

Первый двигатель, способный работать на смеси светильного газа и воздуха, в 1860 году создал французский механик Этьен Ленуар. Поршень в горизонтальном цилиндре этого двигателя совершал рабочий ход при движении в обе стороны (впуск и выпуск газов осуществлялся с двух концов цилиндра; смесь поджигалась искрой от электрических свечей с обеих сторон от поршня). Но КПД такого двигателя был крайне низким: всего 4 %. Велик был расход топлива, не отличались надежностью свечи зажигания и выпускной золотник, а

для охлаждения двигателя требовалось огромное количество воды (около 120 кубометров в час). Работа двигателя Лемуара обходилась в 7 раз дороже, чем работа паровой машины той же мощности. Зато из-за отсутствия котла и топки такой двигатель был гораздо компактнее, поэтому им оснащали лодки.

Недостатки двигателя Лемуара учел немецкий конструктор Николаус Август Отто. В 1864 году он создал двухтактный двигатель внутреннего сгорания (ДВС), который тоже работал на смеси воздуха со светильным газом, но при этом совершал один рабочий ход. Сделав цилиндр вертикальным, Отто заставил поршень двигаться вниз без помощи давления газов, под воздействием силы тяжести и атмосферного давления. Такой двигатель оказался в 4-5 раз экономичнее, чем двигатель Лемуара. К тому же Отто поджигал газовую смесь не электрической искрой, а пламенем газовой горелки, что было более надежным способом при тогдашнем уровне развития техники. Первые ДВС Отто использовались для того, чтобы приводить в движение токарные и ткацкие станки, прядильные и типографские машины, грузовые лифты-подъемники и т. д. Похожие двигатели и сейчас используются в сенокосилках, бензопилах, в лодочных и мотоциклетных моторах.

Настоящий прорыв в создании двигателя внутреннего сгорания Николаус Отто совершил в 1876 году. Он реализовал идею французского инженера Альфонса Бодэ Роша о четырехтактном двигателе, в котором становится обязательным предварительное сжатие рабочей смеси газа с воздухом, позволяющее резко увеличить мощность мотора. Четырехтактный двигатель внутреннего сгорания, сконструированный Николаусом Отто, быстро завоевал популярность в мире.

Стоимость светильного газа в XIX веке была довольно высока, да и производили его в относительно небольших количествах. В поисках доступного топлива конструкторы экспериментировали с продуктами нефтепереработки, содержащими легковоспламеняющиеся углеводороды. В 1883 году Г. Даймлер и В. Майбах, сотрудники компании Отто, создали первый бензиновый двигатель, который в 1885 году установили на первом мотоцикле, а в 1886 году – на первом автомобиле.

Конец ознакомительного фрагмента.

----

Купить: <https://tellnovel.me/ru/genri-ford/moya-zhizn-moy-biznes-s-sovremennymi-kommentariyami>

Текст предоставлен ООО «ИТ»

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию: [Купить](#)