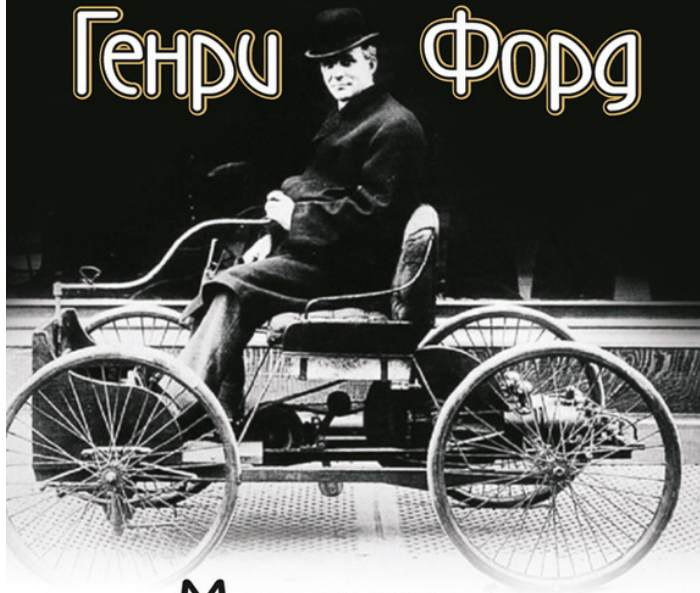


Henry  
**Ford**

Генри Форд



Моя жизнь,  
моя достижения

# Генри Форд

## Моя жизнь, мои достижения

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=23698471](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=23698471)*

*Моя жизнь, мои достижения / Г.Форд ; пер. с англ. Е. А. Бакушева.:*

*Попурри; Минск; 2017*

*ISBN 978-985-15-3210-6*

### **Аннотация**

Воспоминания американского автомобильного «короля». Для широкого круга читателей.

# Содержание

Введение	5
Глава I	34
Конец ознакомительного фрагмента.	42

# Генри Форд

## Моя жизнь, мои достижения

Перевела с английского *Е.А.Бакушева* по изданию:

MY LIFE & WORK by Henry Ford in collaboration with  
Samuel Crowther. – London: William Heinemann Ltd.

# Введение

## Основополагающая идея

Сегодня наша страна только-только начинает двигаться по пути развития – со всеми разговорами об удивительном прогрессе мы совершаем не более чем первые робкие шаги. Конечно, мы достигли удивительного прогресса, но если мы сравним то, что уже сделано, с тем, что нам еще предстоит совершить, прошлые достижения покажутся совершенно ничтожными. Только когда осознаешь, что сегодня на вспахивание земли тратится больше энергии, чем расходуется во всем промышленном секторе, постепенно начинаешь понимать, сколько возможностей открывается впереди. И сегодня, когда в мире так неспокойно, самое подходящее время предлагать новые решения и идеи в свете того, что уже достигнуто.

При словах «нарастающая мощь», «машины» и «промышленность» поневоле рисуется картина холодного мира металла и гигантских заводов и фабрик, уничтожающих деревья, цветы, птиц и зеленые поля. Сразу представляется борьба между людьми и машинами, больше похожими на роботов. Должен заметить, что я не могу со всем этим согласиться. Уверен, что до тех пор, пока мы не подружимся с техникой, пока не научимся правильно ее использовать, пока не смо-

жем точнее представлять суть технической части нашей жизни, у нас не будет времени и возможности наслаждаться деревьями, птицами, цветами и зелеными полями.

Мне кажется, что, проведя границу между жизнью и обеспечением средств к жизни, мы сами себя лишили многих приятных вещей и удовольствий. Мы впустую растрачиваем столько времени и энергии, что на радости ничего и не остается. Власть и техника, деньги и товары имеют ценность и полезны лишь постольку, поскольку они дают человеку свободу. Это только средства для достижения цели. К примеру, автомобили, носящие мое имя, для меня не просто автомобили. Если бы дело было только в них, я бы занимался чем-нибудь другим. Для меня мои автомобили – прямое доказательство правильности теории бизнеса, которая, как я надеюсь, есть нечто большее, чем просто теория бизнеса. Эта теория – попытка сделать наш мир лучше. Необычный коммерческий успех «Форд мотор компани» важен только лишь потому, что он наглядно демонстрирует действенность и правильность теории. Исключительно в данном контексте я могу критиковать господствующую систему производства, организацию денег и общества с точки зрения человека, ими не поработанного.

Если бы я исходил только из эгоистичных побуждений, я бы не просил перемен, меня вполне устраивает настоящее положение вещей. Если бы я думал лишь о стяжании, то современная система представлялась бы мне практически иде-

альной: она в изобилии обеспечила меня деньгами. Но мне хочется приносить пользу. Современная система предоставляет для этого ограниченные возможности, поощряя пустые, ненужные траты. Такая система никуда не ведет. Все дело в правильном планировании и целесообразности.

Я не пытаюсь спорить с общей тенденцией скептического отношения к новым идеям. Лучше сомневаться в новых идеях и самолично убедиться в их состоятельности, чем гоняться за ними с надеждой в постоянном круговороте мыслей. Скептицизм, если под ним мы подразумеваем осторожность, – это балансирующий, удерживающий в равновесии цивилизацию. Большая часть современных острых проблем есть результат бездумного подхватывания новых идей, без тщательного анализа того, насколько они хороши. Если идея стара, она не обязательно хороша, точно так же новая идея необязательно должна быть плохой; но если старая идея дает отличные результаты, какие еще нужны свидетельства? Сами по себе идеи невероятно важны и ценны, но это всего лишь идеи. Практически любой может что-нибудь придумать. Воплотить идею в действительность, в конкретный продукт – вот что по-настоящему имеет значение.

Сегодня я более всего заинтересован в том, чтобы наглядно продемонстрировать, какое широкое применение можно найти тем идеям, которые воплощены в нашей деятельности. Они не привязаны исключительно к области автомобилестроения или тракторостроения, тем или иным образом они фор-

мируют природу универсального закона. Я абсолютно уверен, что это естественный закон, и поэтому хочу так подробно и наглядно его представить, чтобы он был принят не как новая идея, а именно как естественный закон.

Работать – это совершенно естественное занятие, как абсолютно правильным будет признать, что богатство и счастье приобретаются только тяжелым трудом. Все беды человеческие проистекают из попыток избежать подобного естественного положения вещей. Я не могу предложить вам ничего, кроме как принять данный принцип и согласиться с ним. Мы должны трудиться – для меня эта истина непререкаема. Всеми достижениями и успехами мы обязаны выполнению следующего требования: если уж мы должны работать, то работать эффективно, разумно и осторожно; чем лучше мы работаем, тем состоятельнее становимся. Все вышесказанное я отношу к проявлению элементарного здравого смысла.

Я не могу назвать себя реформатором. Думаю, люди слишком увлекаются реформами и уделяют этому незаслуженно много внимания. Можно выделить два типа реформаторов. И тот и другой доставляют массу неудобств. Человек, называющий себя реформатором, стремится к уничтожению и разрушению. Если вдруг у него пуговица не попадает в петлю, он в состоянии в клочья разорвать рубашку. Ему никогда не придет в голову увеличить петлю. Такой реформатор никогда не знает, что он делает и зачем. Опыт и реформы несовместимы. Реформатор не умеет смотреть в лицо фак-

там. Он всегда от них отрещивается.

После 1914 года огромное число людей запаслись совершенно новым интеллектуальным багажом. Многие лишь сейчас начинают в первый раз по-настоящему думать. Они широко раскрывают глаза, осознавая, в каком мире живут. Затем, с легким волнением от собственной независимости, они приходят к выводу, что на этот мир можно посмотреть критическим взглядом. И вдруг оказывается, что в мире множество недостатков. Упоение от влиятельности и могущества критика социальной системы – что является неотъемлемым правом любого человека – поначалу мешает трезво оценивать события и действительность. Молодой неопытный критик еще не обладает умением объективного суждения. Он всегда стремится к ликвидации старого порядка и установлению нового. Собственный новый мир удалось, как известно, создать в России. На примере этой страны можно изучать действия тех, кто хочет изменить мир. Россия показала нам: не большинство, а меньшинство определяет и поддерживает разрушительную политику. Мы также убеждаемся, что, если люди устанавливают социальные законы в обход естественных, Природа накладывает на подобные законы более жесткое вето, чем вето, накладываемое царями. Природа наложила вето на всю Советскую Республику. Ибо она пыталась поправить законы Природы. Она отказывала людям в праве наслаждаться плодами своего труда. Некоторые говорят, что «России придется научиться работать», но дело ведь

совсем не в этом. Русские и так достаточно работают, но их работа ничего не стоит. Это не свободный труд. В Соединенных Штатах рабочий день длится восемь часов, а в России люди работают по двенадцать-четырнадцать часов в сутки. В Соединенных Штатах, если рабочий пожелает взять отгул на один день или неделю, никто не станет тому препятствовать. В Советской России рабочие выходят на работу, хотя бы они того или нет. Гражданская свобода растворилась в монотонности тюремной дисциплины, при которой всех стригут под одну гребенку. Это есть не что иное, как рабство. Свобода – это право работать разумное количество времени и получать за свой труд соответствующее вознаграждение для обеспечения приличного уровня жизни, право иметь возможность распоряжаться своей собственной жизнью. Вышеупомянутые и многие другие аспекты свободы составляют настоящую, идеалистическую Свободу. Более простые проявления свободы пронизывают ежедневную жизнь каждого из нас.

Без опыта и дальновидности Россия так и останется на одном месте. Как только фабриками и заводами стали управлять комитеты, промышленность начала приходить в упадок; дел было мало, а слов и споров слишком много. После того как квалифицированные работники оказались на улице, тысячи тонн драгоценного сырья просто-напросто гнили и портились. Своими речами фанатики довели народ до голодного существования. Теперь Советы предлагают инженерам, управляющим, бригадирам и руководителям большие

деньги, только чтобы они вернулись на свои прежние места. Большевикам отчаянно требуются мозги и опыт, с которыми в недавнем прошлом они сами так беспощадно обошлись. Все, что сделала такая «реформа» для России, – преградила путь прогресса и разрушила производство.

В этой стране процветает некий злобный элемент, пытающийся занять прочные позиции между теми, кто работает руками, и теми, кто думает и планирует для этих работников. Те же силы, что вытягивали из России опыт, способности и ум, пробуют посеять раздор и предрассудки и у нас.

Мы не должны позволять разрушителю, ненавистнику счастливого человечества разобщить нашу нацию. Сила Америки в единстве – и в свободе.

С другой стороны, мы можем наблюдать второй тип реформатора, не признающего себя таковым. Во многом он похож на реформатора радикального, который не имеет опыта и не стремится к развитию. Этот же тип обладает замечательным опытом, только он не приносит ему никакой пользы. Я веду речь о реакционерах. Они, вероятно, удивятся тому, что оказались на одной ступеньке с большевиками. Такие люди мечтают вернуться к прежнему порядку, но не потому, что этот порядок был лучше, а потому, что они уверены, будто хорошо его знают.

Одна группа людей стремится до основания разрушить весь мир и на его месте построить новый. Вторая считает, что мир хорош таков, какой он есть, а поэтому лучше оставить

все по-прежнему, то есть позволить миру приходить в упадок. И первая, и вторая позиции имеют корни в одном и том же – в игнорировании очевидного. Конечно, разрушить мир особого труда не составляет, но вот построить новый нельзя. Можно помешать миру идти вперед по пути прогресса, только вот нельзя помешать ему вернуться к прежнему состоянию – деградировать. Глупо ожидать, что если все поставить с ног на голову, то каждый сразу же сможет получить свой большой кусок пирога. Так же неразумно предполагать, что, затормозив развитие, можно будет получить астрономические прибыли. Основная проблема заключается в том, что и реформаторы, и реакционеры отгораживаются от действительности – от первооснов, от первичных отраслей.

Одно из правил осторожности – быть полностью уверенными в том, что мы не принимаем реакционные действия за проявления здравого смысла. Мы пережили период взрывных идей и утопических картин будущего идеального прогресса. Но дальше этого дело не продвинулось. Это скорее походило на топтание на месте, а не на продвижение вперед. Слова звучали так сладко и многообещающе, но, вернувшись домой, мы обнаружили, что энтузиазм погас. Реакционеры частенько пользуются подавленностью и пессимистичностью, которые следуют за подобными периодами. Они обещают возврат в «добрые старые времена», что на деле означает все те же прежние злоупотребления и голословность. А поскольку такие люди начисто лишены даль-

новидности и проницательности, они вполне сходят за «людей практичных». Их возвращение к власти торжественно оформляется как возвращение здравого смысла.

Первичные отрасли – это земледелие, промышленность и транспорт. Жизнь общества без них немыслима, на них держится мир. Возделывание почвы и выращивание урожая, изготовление предметов потребления и их перемещение из одного места в другое так же первобытны, как и человеческие потребности, и в то же время нельзя придумать ничего более насущного. Они – суть материального существования. Если их убрать, замрет и жизнь общества. Нельзя не признать, что не все идеально в современном мире при существующей системе, но если не сотрясать основы, можно надеяться на улучшения. Величайшее заблуждение состоит в том, что эти основы можно поколебать. Любое общество строится на выращивании, производстве и перевозках. Если уцелеет земледелие, производство и транспорт, мир в состоянии пережить любую экономическую или социальную встряску. Выполняя свою работу, мы служим миру и обществу.

Работы еще непечатый край. Бизнес – это не более чем работа. Спекуляция готовыми товарами – это не бизнес, это более или менее пристойная разновидность воровства. Но законом ее не запретишь. Законы вообще мало на что годятся. Они не несут в себе ничего конструктивного. Они не способны подняться выше полицейской власти, а поэтому надеяться на то, что столицы штатов или Вашингтон начнут зани-

маться тем, чем закон заниматься не призван, – всего лишь пустая трата времени. Пока мы будем рассчитывать на то, что законодательство избавит нас от бедности или запретит особые права и привилегии, до тех пор нищета будет распространяться, а привилегии расти. Мы достаточно молились на Вашингтон, и в нашей стране достаточно законотворцев (хотя, следует отметить, не так много, как в других странах), заверяющих нас, что законы будут защищать то, что они защищать не должны.

Если заставить всю страну думать о том, будто Вашингтон представляет собой нечто вроде рая, за облаками которого обитает всеведение и всемогущество, страна постепенно отучится от самостоятельного мышления, что само по себе не может не тревожить. Наше спасение не в Вашингтоне, наше спасение в нас самих; помощь эта, однако, может направляться в Вашингтон – своего рода распределительный центр, – где все наши усилия будут аккумулироваться для общего блага. Мы в состоянии оказать помощь правительству; правительство не в силах помочь нам.

Девиз «Меньше правительства в бизнесе и больше бизнеса в правительстве» – хороший девиз не только в отношении бизнеса или правительства, но и в отношении обычных граждан. Бизнес – это не та причина, по которой были основаны Соединенные Штаты. Декларация Независимости – не устав предприятия, а Конституция – не контракт. Соединенные Штаты – территория, жители, правительство и биз-

нес – только средство, при помощи которого жизнь людей обретает значимость. Правительство является лишь слугой народа и никогда не должно замахиваться на большее. Как только люди превращаются в придаток правительства, следует незамедлительное возмездие, поскольку подобные отношения ненормальны, аморальны и несвойственны естественным принципам. Мы не можем представить свою жизнь без бизнеса, как не можем представить ее без правительства; они необходимы как слуги, как вода или зерно; в роли хозяев они нарушают естественный порядок.

Благосостояние страны зависит непосредственно от нас как отдельных граждан. Это оптимальный порядок, именно так все должно быть. Правительство может обещать нам золотые горы, но слова остаются словами. Они могут жонглировать валютами, как это делается в Европе (и как это делается финансистами по всему миру, поскольку подобные фокусы приносят им прибыль), прикрываясь торжественной, но пустой болтовней. Труд и только труд созидает и приносит конкретные плоды – и это в глубине души признает каждый из нас.

Совершенно невероятно, чтобы такой интеллигентный народ, как наш, наносил ущерб главенствующим процессам экономической жизни. Большинство людей прекрасно понимают, что бесплатный сыр бывает только в мышеловке. Большинство людей чувствуют – даже если и не знают этого, – что деньги еще не богатство. Набившие оскомину теории, обе-

щающие каждому все, чего он пожелает, но ничего не требующие взамен, моментально отвергаются рядовым человеком на инстинктивном уровне, пусть даже он и не всегда в состоянии привести веские аргументы против подобных теорий. Он просто знает, что они лживы. И этого достаточно. Существующий порядок, негибкий, зачастую глупый и во многом несовершенный, обладает по сравнению со всеми прочими одним преимуществом – он живет и функционирует. Без всякого сомнения, нынешний порядок постепенно выльется в иной, и этот новый строй тоже будет жить и функционировать, но причиной тому явится не его суть, а то, что привнесут в него люди. Причина краха большевизма кроется не в экономических неудачах. Не имеет никакого значения, в чьих руках находится промышленность – частных лиц или государства; не играет никакой роли, как называются выплаты рабочим – жалованье или дивиденды; абсолютно несущественно, предписывается ли, как человеку есть, одеваться и где жить, или позволяется питаться, одеваться и жить так, как ему хочется. Это всего лишь вопрос деталей. Нежизнеспособность большевизма обусловлена чрезмерным волнением и суетой по поводу именно таких деталей. Большевизм потерпел крах, потому что являлся системой одновременно и противоестественной, и безнравственной. Наша система выдержала испытание. Она идеальна? Конечно нет, ни в коем случае! Слишком громоздка? Бесспорно. По всем параметрам выходит, что она давным-давно должна была рух-

нуть. Но этого не происходит, поскольку данная система сообразуется с определенными хозяйственными и моральными основами.

Основа хозяйствования – это труд. Труд – человеческая стихия, благодаря которой плодоносные времена года приносят богатые плоды. Труд превратил сезон сбора урожая в то, что он есть теперь. На этом зиждется хозяйственная деятельность: каждый из нас работает с таким материалом, который человек не мог создать и не создает, но который ему дарован самой Природой.

Нравственная основа – это право человека на труд. Данное право описывается по-разному. Иногда его именуют «правом собственности», иногда оно скрывается за призывом: «Не укради». Именно право собственности делает кражу преступлением. Если человек заработал свой хлеб насущный, то он имеет на него полное право. Когда кто-то крадет этот хлеб, он крадет нечто большее, чем просто еду, он крадет священное человеческое право.

Если мы не можем производить, мы не можем и владеть – некоторые, правда, утверждают, что все производимое нами лишь для капиталистов. Капиталисты, становящиеся таковыми, потому что обеспечивают лучшие условия для производства, – основа общества. На самом деле они не имеют ничего в своей собственности. Они лишь управляют собственностью на благо другим. Капиталисты, достигающие данного статуса за счет денежных махинаций, представляют собой

временное необходимое зло. Если своими деньгами они поддерживают производство, то их даже нельзя назвать злом. Но если их деньги направлены на то, чтобы затруднить процесс распределения – воздвигнуть барьеры между производителем и потребителем, – такие капиталисты являются злом для страны, и они сойдут с арены, когда деньги будут лучше приспособлены для работы. А деньги будут лучше приспособлены для работы, когда люди в полной мере осознают, что счастье, богатство и здоровье есть неизбежный результат труда и только труда.

Нет никаких причин тому, чтобы человек, готовый работать, не работал и не получал за свой труд соответствующее вознаграждение. Точно так же нет причины тому, чтобы человек, который может, но не хочет работать, не получал от общества по заслугам. Вне всякого сомнения, необходимо позволить такому человеку взять от общества столько, сколько он в него вложил. Если вклад его нулевой, то и получает он соответственно. У каждого должен быть выбор – умирать ему с голоду или нет. Мы не уйдем далеко, с пеной у рта доказывая, будто каждый человек должен иметь больше, чем он заслуживает, просто потому, что некоторые и в самом деле имеют больше, чем им причитается.

Самое абсурдное и вредоносное утверждение – утверждение о равенстве всех людей. Совершенно очевидно, что люди неравны, а поэтому любая демократическая идея, стремящаяся всех уравнивать, является собой не более чем попытку за-

тормозить прогресс. Люди не могут приносить одинаковую пользу. Тех, кто наделен большими способностями, гораздо меньше, чем тех, кто ими не обладает. Однако толпа не столь одаренных людей может свергнуть небольшое число людей сильных и талантливых, не понимая при этом, что они роют себе яму. Именно люди, наделенные большими способностями, стоят во главе общества и делают все возможное, чтобы облегчить жизнь остальных его членов.

Концепция демократии, оправдывающая и прикрывающая своим названием понижение уровня способностей, способствует ненужным, пустым потерям для общества. В природе нельзя найти двух одинаковых вещей. Мы конструируем наши автомобили таким образом, чтобы все их детали могли взаимозаменяться и были практически одинаковы, настолько, насколько их могли сделать таковыми самая высокоточная техника и самые квалифицированные работники. И никакие испытания не требуются. Кажется, что два стоящих рядом «форда» совершенно одинаковы, одинаковы настолько, что можно вынуть детали из одного автомобиля и поставить их на другой, а поэтому создается впечатление, что они на самом деле абсолютно одинаковы. Но это не совсем так. Они по-разному ведут себя на дороге. У нас есть люди, обкатывающие сотни, а в некоторых случаях и тысячи автомобилей, и все в один голос заявляют, что нет и двух абсолютно одинаковых машин. Они признаются, что если бы в течение часа они обкатывали новый «Форд», а затем эту

машину поставили бы среди прочих новых «фордов», также испытанных ими в течение часа, то они ни за что не распознавали бы автомобиль по внешнему виду, но узнали бы его, сев за руль.

До сих пор я говорил в общих чертах. Сейчас мне хотелось бы быть более конкретным. Нельзя отказывать человеку в праве жить на уровне, соответствующем приносимой им пользе. Сейчас самый подходящий момент поднять этот вопрос, ибо до недавнего времени мало кого заботила приносимая польза обществу. Мы двигались к такому порядку, при котором никто не затруднял себя мыслями о затратах и пользе. Чеки сыпались как из рога изобилия. Если раньше покупатель оказывал услугу продавцу, приобретая у него товар, то сейчас ситуация изменилась, и уже продавец делает честь покупателю, исполняя его заказы. В бизнесе подобное недопустимо. Монополия ведет к гибели бизнеса. Спекуляции и погоня за наживой – катастрофа для бизнеса. Если человек не предпринимает активных действий и не прилагает усилий, ему никогда не добиться успеха в делах. Любое предприятие станет лишь здоровее, когда, подобно цыпленку, будет рыть землю в поисках пропитания. Ведь раньше все доставалось слишком легко, покупателям не нужно было угождать. Во многих случаях имело место полное неуважение и пренебрежение клиентами. Это абсолютно недопустимо в бизнесе. Некоторые называли подобное, из ряда вон выходящее явление «процветанием». Это не процветание, а беспо-

лезная погоня за наживой, которая не соответствует настоящему бизнесу.

Если не иметь перед собой четкой цели и конкретного плана, без особого труда можно сколотить состояние, а затем, в порыве желания заработать еще больше денег, благополучно забыть, что продавать нужно то, что хотят покупать люди. Бизнес, в основе которого лежит безудержное желание обогатиться, как замок, выстроенный на песке. Это рискованная и опасная игра, и мало кто из ее участников держится дольше нескольких лет. В этом и есть суть и смысл бизнеса – производить для потребления, а не для спекуляции или набивания карманов. Производство для потребления подразумевает под собой следующее: произведенная продукция имеет высокое качество и низкую цену, при этом она должна быть полезной не только производителю, но и покупателю. Если извратить назначение денег, то тогда и назначение продукции извращается в угоду производителю.

Благосостояние производителя зависит от покупателей. Какое-то время он, вероятно, сможет выглядеть благополучно, потакая собственным нуждам, но это представляется скорее счастливой случайностью; когда же людям откроется правда и они осознают, что производителю нет дела до их пожеланий и потребностей, конец его очевиден. В период бурного расцвета экономики все силы производителей были брошены на то, чтобы как следует пожить и извлечь для себя максимальную пользу, но когда народ сообразил, что

к чему, многим производителям пришел конец. Они оправдывались «полосой неудач», «периодом депрессии». Но это не совсем так. Они просто пытались бессмыслицу выдать за здравый смысл – что, конечно, не могло увенчаться успехом по определению. Алчность – не самый верный путь к богатству. Но когда человек служит ради служения, ради получения удовлетворения от работы, которую он считает необходимой, тогда деньги сами собой появляются в избытке.

Денежное вознаграждение – естественный результат служения. И без денег никак не обойтись. Но нам не следует забывать, что цель денег – не праздность и беззаботность, а возможность приумножать благие деяния. Мне ничто не претит так, как бездействие и бесцельное существование. Никто из нас не имеет права на безделье; бездельникам нет места в нашем мире. Любая система, ставящая целью отмену денег, лишь усложняет ситуацию, поскольку людям необходимо иметь некий критерий расчетов. То, что нынешняя денежная система является прочной основой для обменов, вопрос довольно спорный. И на нем я остановлюсь в одной из глав. Серьезный недостаток функционирующей ныне денежной системы я вижу вот в чем: она начинает существовать сама по себе, тормозя, таким образом, производство, а не содействуя ему.

Я голосую в пользу простоты. Почему в целом люди имеют так немного и вынуждены платить огромные деньги за самое необходимое (не говоря уже о некоторой роскоши, на

которую, как я думаю, право есть у всех и каждого)? Потому что практически все, что мы производим, гораздо сложнее, чем могло бы быть. Одежда, продукты питания, мебель – все могло бы быть проще, не будучи, кстати сказать, менее привлекательным. Просто так делалось испокон веков, и никому не приходит в голову, что давно пора кое-что поменять.

Не стоит мои слова понимать буквально и впадать в иную крайность. Для этого нет нужды. Совсем необязательно одеждой должен служить мешок с отверстием для головы. Его, конечно, легко сделать, но не очень удобно носить. Сшить одеяло не требует особых усилий, но не думаю, что мы много бы успели наработать, разгуливая в одеялах, наподобие индейцев. Истинная простота та, что приносит наибольшую пользу и наиболее удобна в применении. Проблема всех радикальных реформ в том, что они призывают подогнать человека к определенным готовым вещам. Думаю, что авторами новых веяний в моде – по-моему мнению, совершенно ужасных – становятся женщины, ничем не примечательные, и делают они таковыми всех остальных женщин. Так быть не должно. Правильный порядок таков: начинать следует с того, что в целом удовлетворяет требованиям, а затем отсекают ненужные и бесполезные элементы. Такой подход применим ко всему – обуви, одежде, домам, технике, железным дорогам, пароходам и самолетам. Убирая все лишнее и упрощая все полезные элементы, мы одновременно снижаем и расходы на производство. Логика проста и очевидна, но

почему-то процесс всегда начинается с удешевления производства вместо упрощения самого продукта. Начинать нужно именно с него. Перво-наперво нам следует определить, соответствует ли продукт основному требованию – в максимальной степени выполнять свое назначение? Далее ответьте на следующий вопрос: были ли использованы самые лучшие материалы или просто самые дорогие? Третий вопрос: возможно ли упростить конструкцию и снизить вес? И так далее.

В излишнем весе продукта не больше пользы, чем в кокарде у кучера. Я бы даже сказал, еще меньше пользы. Кокарда хотя бы позволяет кучеру опознать свою шляпу, в то время как лишний вес означает лишние затраты энергии. Не могу представить, откуда пошло заблуждение, будто вес равносителен силе. Дополнительный вес объясним в копре, но зачем же он в тех вещах, которые не предназначены для забивания? Зачем лишний вес машине, если цель ее – перевозки? Почему бы не перенести дополнительный вес на груз, который транспортируется машиной? Полные люди не в состоянии бегать так же быстро, как люди стройные, но почему-то мы конструируем транспортные средства таким образом, как будто лишний, «мертвый» вес увеличивает скорость! Причиной бедности в основном является перевозка «мертвого» груза.

Когда-нибудь мы обязательно придумаем, как снижать вес выпускаемых изделий. Возьмем, к примеру, дерево. Для

некоторых частей автомобиля дерево подходит наилучшим образом, но этот материал чрезвычайно неэкономичный. Дерево, которое мы используем в своих автомобилях, содержит тридцать фунтов воды. Уверен, что возможно добиться лучших показателей. Должен существовать метод, благодаря которому той же мощности и эластичности можно будет добиться без излишнего веса. И это относится к любому производству.

Фермер чересчур усложняет свой ежедневный труд. Я уверен, что в среднем лишь пять процентов энергии, затрачиваемой рядовым фермером, направлено по-настоящему в нужное русло. Если бы кому-нибудь пришло в голову оборудовать фабрику по принципу обычной фермы, на ней нельзя было бы протолкнуться из-за огромного скопления рабочих. Самая скверная фабрика в Европе вряд ли так же плохо организована, как среднее фермерское хозяйство. В фермерском хозяйстве энергия используется по минимуму, в нем не только все делается руками, но и отсутствует элементарная организация труда. В течение дня фермеру не один раз приходится подниматься и спускаться по шаткой лестнице; он годами таскает воду, вместо того чтобы проложить несколько метров трубы. При наличии дополнительной работы он не может придумать ничего лучшего, чем увеличить штат работников, рассматривая при этом вложение денег в усовершенствования как лишние расходы. А поэтому продукты фермерского труда по самой низкой цене все равно гораздо

дороже, чем они могли бы быть. Лишние действия – то есть зря растроченная энергия – есть причина высоких цен и низких доходов.

На моей родной ферме в Дирборне весь труд механизирован. Нам удалось сократить ненужные затраты, но нам все равно далеко до действительной экономии. Мы еще слишком мало сделали; гораздо больше нам предстоит сделать. И все же, вне зависимости от рыночных цен, мы всегда получали прекрасный доход. На своей ферме мы не фермеры – мы промышленники. В тот самый момент, когда фермер признает себя промышленником, не допускающим расточительства ни в материалах, ни в человеческих ресурсах, он получает продукты своего труда по удивительно низким ценам, которые и его удовлетворяют, и приносят прибыль продавцам. Благодаря этому у фермерства есть все шансы занять почетное место среди наименее опасных и наиболее доходных занятий.

Неполное представление о процессе, незнание сути работы и способов ее оптимального исполнения – вот основные причины низкой прибыльности сельского хозяйства. До тех пор, пока фермерство будет организовано «по старинке», ни на какие прибыли рассчитывать не приходится. Фермер надеется на удачу и 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 прибыльным может быть данное занятие, несмотря ни на что.

Добиться низких цен и высокого объема производства на заводе или ферме – а это подразумевает достаточное обеспечение всех и каждого – довольно просто. Тем не менее вызывает опасение всеобщая тенденция к невероятному усложнению даже самых простых вещей. Возьмем, к примеру, так называемые «усовершенствования».

Когда речь заходит об усовершенствованиях, обычно рисуется картина некоторых изменений продукта, его модификаций. «Усовершенствованный» – это продукт, который был каким-то образом изменен. Это не моя идея. Мое глубочайшее убеждение таково: не начинать производство до тех пор, пока не найдешь оптимального варианта. Однако это ни в коем случае не означает, что продукт не должен подвергаться изменениям, моя мысль в другом: запускать производство следует лишь тогда, когда вы абсолютно уверены в том, что и назначение, и внешний вид товара, и материал соответствуют желаемым. Если все ваши исследования не приносят уверенности, не опускайте руки и не останавливайтесь. Производство всегда начинается непосредственно с самого продукта. Завод, организация труда, продажа и финансовые планы подгоняются под него. Благодаря такому подходу вы приобретете несомненное преимущество и сэкономите время. Торопиться с производством, не будучи уверенным до конца в своем продукте, нельзя. Подобная спешка является

скрытой причиной многих деловых неудач и провалов. Люди склонны считать, что все зависит от организации работы на заводе, или от условий продажи, или от финансовых средств, или от управления. На самом деле все зависит от продукта, и любая спешка при запуске его в производство означает впустую затраченное время. На разработку «Модели Т» – то, что теперь известно как автомобиль «Форд», – которая полностью отвечала моим желаниям и требованиям, я потратил двенадцать лет. Мы даже не пытались приступить к производству до того, пока проект автомобиля не был доведен до совершенства. С тех пор он не подвергался никаким серьезным изменениям.

Мы постоянно экспериментируем с новыми идеями. Если вы проедете по дорогам в районе Дирборна, то наверняка встретите не одну модель автомобиля «Форд». Это экспериментальные модели, а не новые автомобили. Я никогда не отмахиваюсь от хороших идей, но мне требуется некоторое время, чтобы определить, хороша данная идея или плоха. В том случае, если идея выглядит здоровой или хотя бы имеет право на существование, я стараюсь рассмотреть ее под всеми возможными углами. Но испытание идеи и внесение изменений в автомобиль стоят довольно далеко друг от друга. Большинство промышленников быстрее решаются на изменение самого продукта, чем на изменения в процессе производства; мы, в отличие от них, идем совершенно иным путем.

Самые серьезные и крупные изменения затронули методы производства. Они всегда усовершенствовались. Думаю, вряд ли найдется хоть одна операция, которая не изменилась бы с того момента, когда мы выпустили свою первую машину. Именно поэтому автомобили «Форд» стоят так дешево. Те несколько изменений, которым подверглись наши машины, были сделаны с целью удобства ее эксплуатации или в тех случаях, когда мы посчитали, что перемены в дизайне добавят машине мощности. Материалы, используемые для автомобилей, также менялись по мере того, как мы расширяли о них свои представления. Мы хотели обезопасить себя от застоя в производстве или увеличения расходов из-за вероятного недостатка в качестве материалов, поэтому для большинства частей мы разработали собственные сплавы. В подавляющих случаях, к примеру, мы используем ванадиевую сталь. Благодаря ей нам удалось добиться максимальной прочности при минимальном весе, но наше производство было бы бесперспективно, если бы мы позволили в будущем зависеть от поставок и наличия ванадиевой стали. Мы разработали сплав, заменяющий ванадий. Все используемые нами сорта стали уникальны, но для каждого из них мы разработали один или даже несколько заменителей. И это относится ко всем материалам, а также ко всем деталям. В самом начале мы не занимались производством двигателей, а лишь в незначительном количестве выпускали некоторые детали. Теперь и двигатели, и детали мы производим сами,

потому что это намного выгоднее. Но причина кроется не только в дешевизне; теперь мы можем не опасаться ловушек, вроде краха на рынке или отсутствия внешних поставок. Во время войны цены на стекло взлетели до небес; мы – одни из крупнейших потребителей стекла в стране. Сегодня мы возводим собственный стекольный завод. Если бы всю энергию мы направляли на попытки изменить продукт, мы оказались бы в тупике. Мы же предпочли сосредоточить все внимание и усилия не на изменениях продукта, а 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. Говоря простым языком, имеет значение только реальная польза, а не теоретическая. Какой смысл напрягать все силы, работая тупым зубилом, если того же результата можно добиться легким ударом острого металла? Зубило призвано вырубать, а не стучать.

Удары здесь второстепенны. Итак, если мы хотим работать, почему бы нам не сосредоточиться на работе и не стараться выполнять ее с максимальной экономией сил? Острием промышленности является та линия, на которой происходит соприкосновение продукта и покупателя. Некачественный продукт в данном контексте – это тот, что имеет ту-

пое лезвие. Для его реализации требуются огромные усилия. Острием фабрики или завода можно назвать человека и технику, работа которых дополняет друг друга. Если возникает проблема с человеком, приостанавливается работа машины; если возникают перебои с техникой, человек не в состоянии выполнять всю работу в одиночку. Задействовать больше силы, чем это нужно для выполнения конкретного объема работы, – значит действовать расточительно.

Квинтэссенция моей идеи такова: расточительство и жадность тормозят эффективное производство. И необоснованные затраты, и скупердяйство – это крайности. Расточительство есть либо результат непонимания человеком того, что он творит, либо результат наплевательского отношения к своей работе. Жадность есть не что иное, как своего рода близорукость. 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, – благоприютствуют нашему процветанию. Созданная нами система приносит реальную

пользу, она действительно служит людям. Принципы этого служения перечислены ниже:

1. Отсутствие страха перед будущим и благоговения перед прошлым. Тот, кто страшится будущего и опасается провала, ограничивает собственные возможности. Неудача есть лишь возможность более разумно попытаться еще раз. Неудач не стоит стыдиться. Страх перед неудачей – вот что достойно порицания. То, что ушло в прошлое, полезно хотя бы потому, что оно открывает новые пути и возможности для прогресса.

2. Пренебрежение конкуренцией. Тот, кто работает лучше всех, тот и должен работать. Попытка лишить человека бизнеса и работы – самое настоящее преступление; преступление, потому что человек, обуреваемый жадной наживы, пытается навредить своему сотоварищу, заменяя господство интеллекта господством силы.

3. Служение превыше прибыли. Без прибыли бизнес не существует. В стремлениях получить прибыль нет ничего зазорного или в корне неправильного. Хорошо организованное дело обязательно будет приносить доход, и оно приносит его, но доход в таком случае является вознаграждением за нужный и полезный труд. Прибыль не должна быть самоцелью, она должна быть результатом полезной деятельности.

4. Производить – не значит дешево купить и дорого продать. Этот процесс включает обоюдовыгодное приобретение материалов и превращение его в качественный товар, необ-

ходимый покупателю, с минимальными издержками. Махинации, спекуляции и жульничество только препятствуют данному процессу.

Как все начиналось, как развивалось и применялось на деле, вы узнаете из последующих глав.

# Глава I

## С чего все начиналось

31 мая 1921 года «Форд мотор компани» выпустила автомобиль № 5000000. Теперь он выставлен в моем музее вместе с газолиновой тележкой, на которой я начал работать тридцать лет назад и которая впервые успешно прошла испытание весной 1893 года. Хорошо помню, что я катался на ней, когда рисовые трупялы уже прилетели в Дирборн, а они всегда возвращаются второго апреля. Внешне эти два вида транспорта совершенно непохожи друг на друга, мало похожи они и по конструкции и используемым материалам, но вот в своей основе они абсолютно идентичны – разве что в новом автомобиле мы убрали несколько несущественных мелких деталек. Та первая тележка, хотя и имела всего два цилиндра, покрывала двадцать миль<sup>1</sup> за час и расходовала три галлона<sup>2</sup> топлива на шестьдесят миль; при этом сегодня она работает ничуть не хуже, чем в первый день испытаний. За многие годы больше усовершенствовались методы производства и материалы, нежели основная схема. Конечно, и эта основная схема претерпела некоторые изменения. Современный «Форд», носящий название «Модель Т», име-

---

<sup>1</sup> 1 миля равняется 1,52 км.

<sup>2</sup> 1 галлон равняется 3,54 л.

ет четыре цилиндра и стартер. Этот автомобиль во многом гораздо более удобен и легок в управлении. Его устройство во многом проще устройства первого экипажа. Но детали в этих обеих моделях практически идентичны. Имевшие место перемены стали результатом новоприобретенного опыта в процессе производства, а не инновационной схемы. По моему мнению, данный факт крайне важен, поскольку наглядно демонстрирует следующее: лучше совершенствовать уже имеющуюся грамотную идею, чем гоняться за другими, новыми. Не стоит разбрасываться – одной идеи вполне достаточно для работы.

Именно жизнь на ферме заставила меня приступить к работе над усовершенствованием путей и способов перевозок. Я родился 30 июля 1863 года на ферме в Дирборне, штат Мичиган, и мои ранние впечатления сводятся к воспоминаниям о слишком большом объеме работы, который нужно было проделать, чтобы получить ощутимые результаты. Подобные чувства к фермерству я питаю и до сих пор. Кто-то придумал, будто мои родители жили крайне бедно и поначалу нам приходилось довольно туго. Конечно, богатыми их назвать нельзя, но и бедной моя семья никогда не была. По сравнению с остальными фермерами Мичигана мы жили даже зажиточно. Дом, в котором я родился, сохранился до сих пор, он и ферма теперь принадлежат мне.

В то время на фермах преобладал тяжелый ручной труд. Еще будучи совсем юным, я был уверен, что многое можно

изменить, многое можно делать эффективнее и проще. Подобные мысли и заставили меня увлечься механикой. Помню, моя мама всегда утверждала, что я родился механиком. Я соорудил некое подобие мастерской, где хранил всякую всячину, включая куски металла, используемые мной в качестве инструментов. Тогда у нас не было таких игрушек, что продаются сегодня, все, с чем мы играли, делалось своими руками. Моими игрушками были инструменты, и так осталось до сегодняшнего дня! Каждым обломком машины я дорожил, как сокровищем.

Самым знаменательным событием детских лет стала встреча с локомотивом, милях в восьми от Детройта. Мне тогда исполнилось двенадцать лет. (Тот же год ознаменовался и еще одним не менее важным событием: я получил в подарок часы.) Та машина отчетливо стоит у меня перед глазами, как будто я видел ее только вчера, – ведь это был первый транспорт на колесах без лошади, который я видел. В сущности, локомотив представлял собой весьма простой механизм: агрегат из парового котла, чана с водой и ящика с углем. Локомотивы приводили в действие молотилки и лесопилки. Правда, до этого я видел много локомотивов, но все они перевозились на лошадях, у этого же была цепная передача на задние колеса платформы, на которой помещался котел. Двигатель находился над котлом, и один человек, стоя на платформе позади котла, вполне мог набирать уголь и управлять рулем. Локомотив был изготовлен фирмой «Николз,

Шепард энд компани» в Бэттл-Крике. Я сразу же выведаль все, что можно. Машина остановилась, чтобы пропустить нашу повозку, и я в мгновение ока оказался рядом с ней, сразу же забросав машиниста вопросами. Машинист с гордостью и удовольствием давал пояснения. Он показал мне, как снимается цепь с движущего колеса и как надевается ремень, чтобы приводить в действие другие машины. Из его объяснений я также узнал, что двигатель совершает две сотни оборотов в минуту, что цепь можно снять, и тогда локомотив остановится, а двигатель будет продолжать работать. Последняя особенность, хотя и в несколько ином виде, нашла место в наших современных автомобилях. Для паровых двигателей, которые легко останавливались и приводились в движение, это свойство не имеет большого значения, но является довольно существенным для двигателей бензиновых. Именно этот локомотив и воодушевил меня на конструирование автомобилей. Я пытался воспроизвести эту модель самостоятельно, и несколько лет спустя мне это удалось. Однако с тех пор, как я, двенадцатилетний мальчуган, увидел локомотив, мной полностью завладела мечта создать такой автомобиль, который бы двигался сам. После поездок в город мои карманы всегда были набиты всякой всячиной: гайками, винтиками и другими металлическими предметами. Иногда мне удавалось добыть сломанные часы, и я пытался их чинить. Когда мне было тринадцать лет, мне удалось починить часы, и они потом долго работали без малейшего сбоя. К пят-

надцати годам я основательно набил руку в этом деле, хотя мои инструменты и были довольно примитивны. Этот первый опыт не прошел даром и многому меня научил. Из книжек не узнаешь, как все устроено, а настоящий механик должен разбираться практически во всем. Для механика машины – то же, что книги для писателя. Он черпает из них вдохновение и если обладает хоть каким-то талантом, то придумает, как воплотить полученные знания в жизнь.

Я никогда не проявлял особой любви к фермерскому делу. Меня интересовали только машины. Следует признать, что отец не одобрял моего увлечения, он считал, что я должен жить так же, как и он. Когда в семнадцать лет я закончил школу и нанялся подмастерьем в механическую мастерскую Драйдока, на мне «поставили крест». Учеба в мастерской давалась мне без труда – я получил все необходимые знания задолго до того, как истек трехлетний срок обучения. Параллельно с этим я работал в ювелирной мастерской; моя любовь к тонким механизмам и увлечение часами заставляли меня работать по ночам. В один прекрасный момент у меня в работе находилось почти три сотни часов. Мне казалось, я смогу изготовить приличные часы за тридцать центов, и уже был готов организовать собственное дело. Но в конечном итоге отказался от этой идее, потому что пришел к выводу, что часы не являются исключительной необходимостью, а поэтому люди не будут стремиться их приобретать. Как конкретно я до этого додумался, сказать не могу. Мне не

нравилось работать с обычными ювелирными украшениями, а рутинная работа с часами меня не вдохновляла, за исключением особо сложных случаев. Уже тогда я мечтал о производстве товара массового потребления. Как раз в ту пору в Америке ввели стандартное время для железнодорожного движения. Раньше мы ориентировались по солнцу, и железнодорожное время отличалось от местного, как, впрочем, и после введения летнего времени. Я много времени посвятил этой проблеме, и наконец мне удалось создать часы, показывающие оба времени. У них было два циферблата, и со всей округи народ сбегался посмотреть на них как на чудо.

В 1879 году – то есть спустя четыре года, как я впервые увидел локомобиль – мне посчастливилось им управлять. После завершения учебы я начал работать с местным представителем «Вестинггауз компани» в качестве эксперта по сборке и ремонту локомобилей. Локомобили, которые они выпускали, во многом напоминали шепардовские. Отличие заключалось лишь в следующем: двигатель помещался спереди, котел сзади, энергия сообщалась задним колесам с помощью приводного ремня. Они покрывали двадцать миль за час, хотя при конструировании скорость передвижения и не имела для нас первостепенного значения. Иногда их использовали в качестве тракторов для перевозки тяжелых грузов, а если владелец занимался молотьбой, он просто привязывал молотилку и прочие принадлежности к локомобилю и переезжал с фермы на ферму. Меня больше всего волновали вес

и стоимость. Такие локомобили весили несколько тонн и стоили так дорого, что купить их могли позволить себе только крупные фермеры-землевладельцы. Локомобили приобретали по большей части люди, занимающиеся молотью или имеющие лесопилки и нуждающиеся в передвижных двигателях.

Задолго до этого я стал задумываться о создании легкой паровой машины, которая смогла бы заменить лошадей. Ее основное назначение – облегчить тяжелый труд земледельца. Как я теперь смутно припоминаю, мне пришла в голову идея о том, что тот же самый принцип можно было применить и к прочим средствам передвижения. Идея экипажей без использования лошадиной силы давно витала в воздухе, фактически с момента изобретения парового двигателя. Эта тема обсуждалась многими, и довольно горячо. Но поначалу идея с экипажем казалась мне не столь практичной и актуальной, как машина, способная облегчить каждодневный фермерский труд, а из всех хлопот на ферме вспашка земли – самый трудоемкий процесс. Наши дороги находились в ужасном состоянии, и мы не привыкли много разъезжать. Одним из величайших завоеваний автомобиля является то, что он смог расширить кругозор фермера. Для нас было совершенно естественно ездить в город лишь в исключительно важных случаях, и думаю, мы совершали примерно одну поездку в неделю. А в плохую погоду и того реже.

Будучи машинистом с образованием и имея на ферме

весьма приличную мастерскую, я смог бы без труда сконструировать паровую тележку или трактор. В процессе ее создания меня осенила идея: а почему бы не приспособить ее и как средство передвижения? Я был уверен на сто процентов, что содержание лошадей не окупается в полной мере, учитывая затраты на уход за ними и кормление. Очевидно, что все внимание необходимо было сосредоточить на проектировании такой паровой машины, которая была бы достаточно легкой, чтобы тащить обычную повозку или плуг. Наиболее важным я считал создание трактора. Освободить фермера от изнуряющего труда и дать ему в помощь сталь и железо – вот чего я желал в своих честолюбивых мечтах. Однако обстоятельства сложились таким образом, что я вплотную занялся работой непосредственно над пассажирскими экипажами. В конечном счете я осознал, что людей более интересуют машины, на которых они смогут ездить по дорогам, нежели машины, работающие на полях. Но я забегаю вперед. На тот момент я полагал, что фермеры будут более заинтересованы в тракторе.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

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

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