

МОЯ ЖИЗНЬ И РАБОТА



ГЕНРИ ФОРД

Генри Форд

Моя жизнь и работа

Серия «Бестселлеры Non-Fiction»

*http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=74336281
ISBN 978-5-389-33927-9*

Аннотация

Генри Форд – это имя стало синонимом промышленной революции и автомобильной эры. Созданная им в начале XX века «Форд мотор компани» перевернула представление о том, каким может быть средство передвижения.

«Моя жизнь и работа» (1926) – это не просто автобиография, это манифест промышленной эпохи, вдохновляющее повествование о силе идеи, упорства и новаторского мышления. В этой книге – история предприятия, которое Форд построил с нуля, полагаясь на собственные силы, веру в успех и интуицию. От первого лица он рассказывает о зарождении самых смелых своих идей, о трудностях, с которыми ему пришлось столкнуться, и о том, как он, вопреки всему, сумел воплотить в жизнь свою мечту – создать автомобиль, доступный каждому. Однако масштаб деятельности Генри Форда выходит далеко за рамки созданной им компании: визионер, человек, который не просто поставил перед собой амбициозную цель сделать автомобиль самым популярным средством передвижения, но и

сумел воплотить ее в жизнь, Форд изменил тем самым облик нашего мира – и попутно построил невероятно действенную модель высокотехнологичного производства и схему ведения бизнеса.

Содержание

Введение. Моя руководящая идея	9
Глава 1. Начало	37
Конец ознакомительного фрагмента.	48

Генри Форд

Моя жизнь и работа

Henry Ford

MY LIFE AND WORK

Отредактированный и дополненный перевод с английского-
го

© Издание на русском языке, дополнительный перевод,
оформление.

ООО «Издательство АЗБУКА», 2026

Издательство Азбука®

* * *

Henry Ford

МОЯ ЖИЗНЬ И РАБОТА

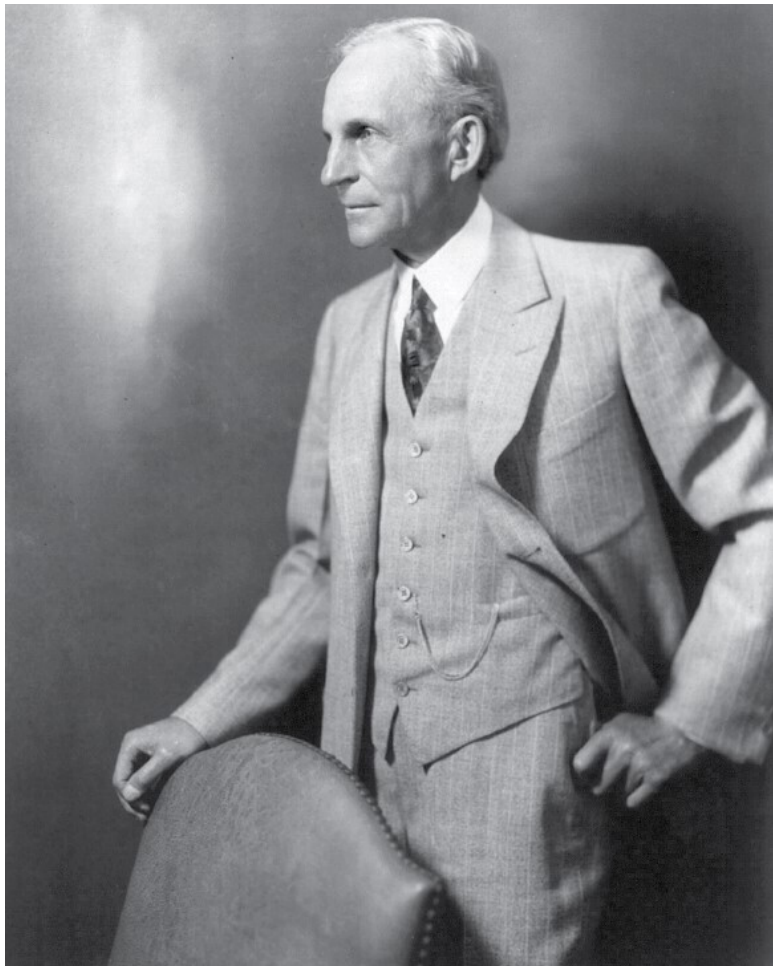


ГЕНРИ ФОРД



Санкт-Петербург

Введение. Моя руководящая идея



Страна наша только начала развиваться; что бы ни говорили о наших удивительных успехах – это лишь первые шаги. И все же результаты поразительны. Однако, если сравнить сделанное с тем, что нам еще предстоит совершить, все наши достижения обращаются в ничто. Если мы поразмыслим о том, что на вспашку земли расходуется больше сил, чем на всех промышленных предприятиях страны, вместе взятых, – то получим представление о лежащих перед нами возможностях. И именно теперь, когда столько стран охвачено волнениями, теперь, при царящих всюду беспорядках, наступил, по-видимому, момент, когда уместно подумать кое о чем из области предстоящих задач в свете задач, уже решенных.

Когда речь заходит о набирающей обороты технической мощи и промышленности, перед нами сразу возникает образ холодного, металлического мира, в котором деревья, цветы, птицы, луга вытеснены грандиозными заводами; мира, состоящего из железных машин и людей-механизмов. Такого взгляда я не разделяю. Более того, я полагаю, что, если мы не научимся пользоваться техникой, у нас не останется времени для того, чтобы наслаждаться деревьями и птицами, цветами и лугами.

По-моему, мы вполне успешно вытеснили радость жизни, уверовав, что существует неразрешимое противоречие между «жизнью» и «добыванием средств к существованию». Мы

расточаем столько времени и энергии, что нам почти ничего не остается на жизненные утехи. Энергия и машина, деньги и имущество нужны лишь для того, чтобы иметь свободу. Они только средство для достижения цели. Я, например, смотрю на автомобили, носящие мое имя, не просто как на автомобили. Если бы они были просто машинами, я бы занялся чем-нибудь другим. Для меня они – наглядное подтверждение некой теории, которая, как я надеюсь, поможет превратить мир в лучшее место для жизни. Факт необычайного успеха «Форд мотор компани» важен постольку, поскольку он неопровержимо доказывает, что моя теория была до сих пор верна. Лишь в свете этой теории я могу критиковать существующие методы производства, финансы и общество – с позиции человека, ими не поработанного.

Если бы я преследовал лишь своекорыстные цели, мне не было бы нужды стремиться к изменению установившихся методов. Если бы я думал только о стяжании, нынешняя система меня бы абсолютно устроила; она в преизбытке снабжает меня деньгами. Но я думаю об общественной пользе. В нынешней системе производительность далека от оптимальной, ибо система способствует всевозможному расточительству; многие люди не могут в полной мере воспользоваться плодами своего труда. Это тупиковый путь. Все дело в планировании и целесообразности.

Я не стал бы выступать против сложившейся тенденции относиться к новым идеям с сарказмом. Лучше относиться

к новым идеям скептически и требовать доказательств, чем с воодушевлением хвататься за всякую новую мысль. Скептицизм, если под ним подразумевается осторожность, — это балансир цивилизации. Нет такой идеи, которая была бы хороша только потому, что она стара, или плоха только потому, что она нова; но если старая идея оправдала себя, то это веское свидетельство в ее пользу. Сами по себе идеи имеют огромную ценность, но всякая идея в конце концов только идея. Задача в том, чтобы реализовать ее на практике.

Я намерен продемонстрировать, что идеи, которые мы воплотили, имеют гораздо более широкую область применения, нежели автомобилестроение, и могут быть положены в основу некоего универсального принципа. Я твердо знаю, что этот принцип естественный, и мне хотелось бы доказать это максимально убедительно, чтобы он был принят не просто как очередная новая идея, а как естественный закон.

Вполне нормально работать с сознанием того, что счастье и благосостояние добываются только честным трудом. Беды человечества являются в значительной мере следствием попытки свернуть с этого естественного пути. У меня и в мыслях нет предлагать что-то выходящее за рамки безусловно-го признания этого закона. Я принимаю как данность, что человек должен трудиться. Все наши достижения, в сущности, результат осознания: раз уж нам приходится работать, то стоит делать это разумно и предусмотрительно; чем лучше мы работаем, тем лучше нам. Вот что предписывает, по

моему мнению, элементарный, здравый смысл.

Я не реформатор. Полагаю, попыток изменить этот мир уже и так было слишком много, и мы уделяем реформаторам слишком много внимания. Реформаторы бывают двух типов. И от обоих не приходится ждать ничего хорошего. Человек, называющий себя реформатором, хочет все ломать. Он из тех, кто разорвет рубашку только потому, что пуговица на воротнике не лезет в петельку. Мысль о том, чтобы расширить петельку, никогда не придет ему в голову. Такой реформатор никогда не ведает, что творит. Опыту и реформам не по пути. Реформатор не может сдержать свой пыл перед лицом реальности. Он должен пренебречь ее условиями.

С 1914 года у огромного множества людей появились совершенно новые интеллектуальные возможности. Многие впервые начали думать. У них открылись глаза, и они осознали себя частью мира. А затем, придя в трепет от чувства собственной независимости, они поняли, что могут посмотреть на этот мир критически. Когда же они это сделали, то нашли мир далеким от совершенства. В начале высокое положение критика социальной системы, на которое вправе претендовать каждый, пьянит так, что человек теряет равновесие. Новоиспеченный критик лишается опоры. Он просто счастлив снести старую систему и установить новую. И это было сделано в России. Именно на ее примере можно наилучшим образом изучить деятельность учредителей нового миропорядка. На примере России видно, что к разрушитель-

ной деятельности тягу имеет меньшинство, а вовсе не большинство. И также можно убедиться, что, хотя люди и пытаются устанавливать законы, которые вступают в противоречие с естественным ходом вещей, природа упраздняет такие законы безжалостнее, чем царь. Природа наложила вето на всю Советскую республику, потому что она отрицала природу. Помимо прочего она отрицала результаты труда. Некоторые скажут: «России придется поработать», но это утверждение неприменимо к данному случаю. Правда заключается в том, что бедная Россия работает, но только безрезультатно. Это не свободный труд. В Соединенных Штатах рабочий трудится 8 часов в день, в России от 12 до 14. В Соединенных Штатах, если рабочий хочет взять выходной или недельный отпуск и может себе это позволить, ничто ему не препятствует. В Советской России человек обязан работать, хочет он того или нет. Граждане лишились свободы, подчинившись монотонному тюремному распорядку, перед которым все равны. Это рабство. Свобода – это право трудиться разумное время и за это иметь достойную жизнь и возможность в каких-то аспектах устраивать ее на свое усмотрение. Все это вместе с прочими многочисленными деталями и составляет великую идеалистическую свободу, частные проявления которой служат смазкой для нашей повседневной жизни.

Россия не сможет двигаться вперед без интеллекта и опыта. Как только их фабриками начали управлять комитеты,

там воцарилась полная разруха, вместо производства начались дискуссии. Стоило им уволить специалистов, тысячи тонн ценных материалов оказались испорчены. Болтовня этих фанатиков привела к тому, что народ голодает. Теперь Советы предлагают инженерам, управляющим, специалистам и мастерам, которых они вначале выгнали, вернуться за крупное вознаграждение. Большевизм нынче зазывает мозги и опыт, с которыми еще вчера они обошлись столь бесцеремонно. И все, что так называемая «реформа» дала России, – это остановка производства.

Но и в нашей стране есть темные силы, которые мечтают вклиниться между теми, кто работает руками, и теми, кто думает и планирует для них. Те же силы, что выдворили из России мозги, опыт и таланты, неустанно сеют предрассудки и здесь. Нельзя позволить чужаку, разрушителю и ненавистнику счастливого человечества разделить наш народ. В единстве – сила Америки и ее свобода.

С другой стороны, у нас есть реформаторы иного типа, которые никогда таковыми себя не назовут. Они необычайно похожи на реформаторов-радикалов. Реформаторы-радикалы не имеют опыта и не желают его приобретать. У реформаторов противоположного лагеря опыта целый вагон, но только опыт этот совершенно бесполезен. Я говорю о ретроградах, которые очень удивились бы, узнав, что их поставили на одну доску с большевиками. Ретрограды хотят вернуть старый порядок не потому, что тот был лучше, а потому что им

кажется, будто порядок этот им понятен.

С одной стороны, толпа мечтает разрушить весь мир, чтобы построить новый, лучший. С другой – люди цепляются за прежний порядок, чтобы сохранить его даже ценой упадка. Ни те ни другие не видят ничего дальше собственного носа. Не так уж трудно разрушить этот мир, вот только невозможно построить новый. Можно не дать этому миру двигаться вперед, но нельзя остановить обратное движение, деградацию. Глупо ожидать, что стоит только поставить все с ног на голову, и все будут обеспечены трехразовым питанием. А если все окаменеет, то можно будет по-прежнему получать шесть процентов прибыли. Проблема в том, что и реформаторы, и ретрограды одинаково далеки от реальности, от понимания основ.

Одно из первых правил осторожности учит нас быть внимательными и не путать ретроградство с разумными мерами. Мы только что пережили период во всех отношениях фееричный и были завалены идеалистическими программами и планами прогресса. Но далеко мы не продвинулись. Это больше походило на митинг, чем на марш-бросок. Мы наслушались прекрасных вещей, но, придя домой, обнаружили, что огонь в очаге погас. Ретрограды обычно пользуются подавленностью, наступающей вслед за такими периодами, и начинают ссылаться на «доброе старое время» – со всеми его ужасающими злоупотреблениями, – а так как у них нет ни дальновидности, ни фантазии, то при случае они могут

сойти за «людей практических». Их возвращение к власти нередко приветствуется как возврат к здравому смыслу.

Основы – это земледелие, промышленность и транспорт. Без них общество не может существовать. Это скрепы мира. Выращивать урожай, изготавливать вещи, перевозить их – все это примитивные, первобытные человеческие потребности, и вместе с тем нет ничего более современного. В них – квинтэссенция материальной жизни. Если они исчезнут, то прекратится и общественная жизнь. Нынешняя система искажает многое в этом мире, но у нас есть надежда на лучшее, пока незыблемыми остаются основы. Идея, что эти основы можно изменить, взять социальные процессы в свои руки, является великим заблуждением. Основы общественного устройства – это люди, а также возможность получать сельскохозяйственную продукцию, производить предметы потребления и транспортировать их. Пока сохраняется сельское хозяйство, промышленность и транспортная система, мир способен пережить любые экономические и социальные перемены. И пока мы служим нашему делу, мы служим миру.

Работы сколько угодно. Бизнес – это не что иное, как работа. Спекуляция же с готовой продукцией к бизнесу отношения не имеет. Это более или менее пристойный вид жульничества, не поддающийся искоренению с помощью законодательства. Вообще с помощью законодательства мало чего можно добиться: оно никогда не бывает конструктивным.

Оно неспособно выйти за рамки 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 уврачует бедность и устранил 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 им не столь привольно у нас, как в других странах, – все же они приписывают законам силу, им не присущую.

Если внушить стране, например нашей, что Вашингтон является небесами, где в заоблачных высях восседают на тронах всемогущество и всеведение, то страна попадет 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 для общего блага. 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 работает и в бизнесе, и в управлении государством, но и потому, что он приносит пользу народу. Соединенные Штаты созданы не в силу деловых соображений. Объявление независимости не есть ком-

мерческий документ, а конституция Соединенных Штатов – не каталог товаров. Соединенные Штаты – страна, народ, правительство и бизнес – лишь средства для того, чтобы люди могли вести достойную жизнь. Правительство – слуга народа, 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 бизнеса и без правительства обойтись нельзя. То и другое, играя служебную роль, столь же необходимо, 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. Правительство может раздавать обещания, поскольку они ему ничего не стоят, но реализовать их оно не в состоянии. Правда, правительства могут заниматься денежными манипуляциями, как они это делали в Европе (и как делают это и будут делать финансисты по всему миру до тех пор, пока прибыль попадает в их карман); при этом они непрерывно несут высокопарный вздор. А между тем труд, и только труд, созидает ценности. В глубине души это знает каждый.

В высшей степени невероятно, чтобы такой умный народ, как наш, стал бы разрушать основы экономической жизни. Большинство людей чувствуют инстинктивно – даже не сознавая этого, – что не деньги составляют богатство. Вульгар-

ные теории, обещающие все что угодно каждому и ничего от него не требующие, тотчас же на подсознательном уровне отвергаются обычным человеком даже в том случае, когда он не в состоянии опровергнуть их при помощи логических аргументов. Он знает, что такие теории лживы, и этого достаточно. Нынешний порядок, невзирая на его неповоротливость, частые промахи и различного рода недочеты, обладает тем преимуществом по сравнению со всяким другим, что он функционирует. Несомненно, и нынешний порядок постепенно трансформируется в другой, и тот порядок тоже будет функционировать – но не сам по себе, а в зависимости от вложенного в него содержания. Причина, почему большевизм не функционировал и не может функционировать, – не в экономике. Не имеет значения, находится ли промышленность в частных руках или под общественным контролем; не имеет значения, называете ли вы то, что приходится на долю рабочих, «зарплатой» или «дивидендами»; не имеет значения, регламентируете ли вы питание, одежду и жилье или позволяете людям есть, одеваться и жить, как им хочется. Все это лишь детали. Некомпетентность большевистских лидеров проявилась в том, какой ажиотаж они подняли вокруг этих мелочей. Большевизм потерпел поражение потому, что он и противоестественен, и аморален. Наша система держится. Правильная ли она? Конечно, неправильная в тысяче отношений. Тяжеловесная? Да! С точки зрения права и разума она давно должна бы рухнуть. Но этого не происходит,

поскольку она не вступает в противоречие с определенными экономическими и моральными основами.

Основа экономики – это труд. Труд – человеческая стихия, которая обращает себе на пользу богатства земли. Человеческий труд дает нам возможность пожинать плоды. Экономический принцип гласит: каждый из нас работает с материалом, который не нами создан и которого создать мы не можем, с материалом, который дарован нам природой.

Нравственный принцип – это право человека пользоваться плодами своего труда. Принцип этот формулируется по-разному. Иногда он называется «правом собственности». Иногда скрывается в заповеди «Не укради». Именно право собственности другого человека делает воровство преступлением. Человек, заработавший свой хлеб, заработал и право на него. Если другой человек крадет у него этот хлеб, он крадет больше чем хлеб, он посягает на его священное право.

Если мы не в состоянии производить, мы не имеем права и обладать. Но некоторые могут сказать: мы производим только для капиталистов. Капиталисты, которые стали таковыми, потому что обеспечивают лучшие средства производства, составляют фундамент общества. Они управляют собственностью, принося пользу другим. 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 идут на то, чтобы затруднять распределение, воздвигать барьеры между потребителем и производителем, – тогда они в самом деле вредители, которые исчезнут, как только деньги окажутся лучше приспособленными к трудовым отношениям. А это произойдет тогда, когда все поймут, что только труд, один лишь труд выводит на верную дорогу к здоровью, богатству и счастью.

Нет причин для того, чтобы человек, желающий работать, не имел бы возможности работать и получать в полной мере вознаграждение за свой труд. Равным образом нет причин для того, чтобы человек, способный работать, но не желающий, не нес бы за это полную ответственность. При любых 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. Заявляя, что каждый должен получать больше, чем он заслужил, – только потому, что некоторые имеют больше, чем им причитается по праву, – мы далеко не уйдем.

Не может быть утверждения более нелепого и более вредного для человечества, как то, что все люди равны. Совершенно очевидно, что люди не одинаковы, и любая демократическая концепция, борющаяся за всеобщее равенство, – это попытка остановить прогресс. Люди не могут обладать одинаковым потенциалом. Более способные не так многочисленны, как менее способные; массы маленьких людей мо-

гут скинуть людей большего масштаба, но таким образом они утянут вниз и себя. Только выдающиеся личности способны встать во главе общества и обеспечить процветание людям, не столь одаренным.

В природе нет двух предметов абсолютно одинаковых. Мы делаем свои машины так, чтобы можно было заменять детали. Все эти детали схожи друг с другом настолько, насколько могут быть схожи изделия, изготовленные с помощью химического анализа, точнейших приборов и высокой технологии. Нет поэтому никакой нужды в подгонке. При виде двух «фордов», внешне совершенно неразличимых, детали которых легко взаимозаменяемы, невольно представляется, что они в самом деле одинаковы. Но это отнюдь не так. На дороге они ведут себя по-разному. У нас есть люди, ездившие на сотнях, иногда на тысячах фордовских автомобилей, и они утверждают, что не найдется и двух абсолютно похожих машин, что, если они проехали на новой машине час или меньше и эта машина стоит в ряду других автомобилей, тоже испытанных ими в течение часа при одинаковых условиях, они, хотя и не в состоянии будут различить их по внешнему виду, узнают их, сев за руль.

До сих пор я касался лишь общих вопросов; перейдем теперь к конкретным примерам. Каждому следовало бы предоставить возможность жить так, чтобы масштаб его личности был соразмерен пользе, которую он приносит обществу. Самое время подробнее остановиться на этом пункте, ибо

мы только что пережили период, когда вопрос общественной пользы стоял на последнем месте. Мы почти подошли к состоянию, когда ни цена, ни польза никого уже не заботили. Заказы текли сами собой. Прежде клиент оказывал честь продавцу, выбирая его товар; в дальнейшем отношения изменились, и продавец стал оказывать честь клиенту, выполняя его заказы. В деловой жизни – это зло. Всякая монополия и всякая погоня за наживой – зло. Предприниматель не должен расслабляться, это для него вредно. Бизнес здоров лишь тогда, когда он подобно курице роет землю, чтобы добыть пропитание. Бизнесу слишком легко все доставалось. Пошатнулся принцип реального соответствия между ценой и качеством. Отпала необходимость думать о том, как сделать так, чтобы покупатель остался доволен. В определенных кругах возобладала даже тенденция посылать покупателей к черту. Некоторые решили, что это и есть «процветание». Но это никакое не процветание, а бессмысленная погоня за деньгами, не имеющая ничего общего с деловой активностью.

Если не иметь постоянно перед глазами цель, легко сколотить состояние и в непрестанной погоне за наживой совершенно забыть о том, что товар должен соответствовать требованиям покупателей. Погоня за прибылью ради прибыли – дело крайне ненадежное. Это род азартной игры, с выигрышами и проигрышами, которую редко удастся вести дольше чем несколько лет. Задача бизнеса – производить для по-

требления, а не для наживы или спекуляции. А условие его существования – доброкачественность и низкая цена продукции, чтобы она приносила пользу людям, а не только одному производителю. Если отношение к деньгам извращается, то и продукция будет приносить выгоду лишь предпринимателю.

Благополучие производителя зависит в конечном счете от блага, которое он приносит народу. Правда, некоторое время он может недурно вести дела, заботясь исключительно о себе. Но долго это не продлится. Стоит людям сообразить, что производитель не служит их интересам, и конец его недалек. Во время промышленного бума производители пеклись главным образом о собственной выгоде. Но как только народ увидел это, многим из них пришел конец. Эти предприниматели утверждали, что попали в полосу «депрессии». Но дело было не в этом. Они попросту пытались, положившись на невежество окружающих, вступить в борьбу со здравым смыслом, а такая политика не может увенчаться успехом. Алчность – вернейшее средство лишиться денег. Но если трудишься ради дела, ради чувства удовлетворения, которое дает сознание того, что дело это правое, то деньги сами собой появляются в избытке.

Деньги – результат плодотворной работы. Иметь деньги абсолютно необходимо. Но нельзя забывать при этом, что цель получения денег – не праздность, а умножение средств для полезной деятельности. Для меня лично нет ничего от-

вратительнее праздной жизни. Никто из нас не имеет на нее права. В цивилизации нет места тунеядцам. Всевозможные проекты уничтожения денег приводят только к усложнению ситуации, так как нельзя обойтись без меновых знаков. Конечно, можно задаваться вопросом, дает ли наша нынешняя финансовая система прочное основание для обмена. Эту тему я более подробно затрону в одной из следующих глав. Мое главное возражение против нынешней финансовой системы состоит в том, что она зачастую рассматривается как некая «вещь в себе». А при этом условии она во многих отношениях тормозит производство, вместо того чтобы способствовать его развитию.

Я стремлюсь к простоте. Люди в большинстве своем живут так скудно, а удовлетворение основных потребностей (не говоря уже о роскоши, на которую каждый, по моему мнению, имеет известное право) обходится так дорого, потому что почти все, производимое нами, много сложнее, чем необходимо. Наша одежда, жилища, обстановка – все могло бы быть гораздо проще и вместе с тем красивее. Это происходит потому, что нынешние фабриканты идут проторенной дорогой, ориентируясь на устаревшие образцы.

Я не хочу сказать, что мы должны удариться в другую крайность. В этом нет абсолютно никакой необходимости. Вовсе не нужно, чтобы наше платье походило на мешок с дырой, в которую можно просунуть голову. Правда, в этом случае его легко было бы изготовить, но оно оказалось бы чрез-

вычайно непрактично. Одежду сшить несложно, но, завернувшись в одежду по примеру индейцев, работать не слишком сподручно. Подлинная простота связана с пониманием того, что практично и целесообразно. Недостаток всех радикальных реформ в том, что они хотят изменить человека и приспособить его к определенным образцам. Я полагаю, что попытки реформировать женское платье, сделав одежду некрасивой, исходят исключительно от безобразных особ, желающих, чтобы и другие женщины выглядели безобразно. Иначе говоря, все делается шиворот-навыворот. Следует же взять что-либо доказавшее свою пригодность и убрать все лишнее. Это прежде всего относится к обуви, одежде, домам, машинам, железным дорогам, пароходам, летательным аппаратам. Устраняя ненужные детали и упрощая необходимые, мы одновременно сокращаем производственные расходы. Логика простая. Но, как ни странно, процесс начинается чаще всего с удешевления производства, а не с упрощения продукта. Мы должны начинать с продукта. Важно прежде всего понять, действительно ли он так хорош, как должен быть, – соответствует ли он своему назначению? Затем – выбран ли оптимальный материал или просто самый дорогой? И наконец – можно ли упростить конструкцию изделия и уменьшить вес? И так далее.

Лишний вес столь же бессмыслен в любом предмете, как кокарда на фуражке извозчика, – пожалуй, еще бессмысленнее. Кокарда может, в конце концов, служить опознаватель-

ным знаком, в то время как лишний вес означает только лишнюю трату сил. Для меня загадка – на чем основано заблуждение, что тяжесть связана с мощностью. Тяжелая баба для забивки свай отлично выполняет свою функцию, но зачем приводить в движение лишний вес впустую? К чему утяжелять машину, предназначенную для перевозки? Почему бы не перераспределить вес на груз, который везет машина? Полные люди не в состоянии бегать так же быстро, как худощавые, а мы делаем наши грузовики такими тяжелыми, словно лишний вес и объем увеличивают скорость! Бедность в значительной степени происходит от перетаскивания мертвых грузов. Нам еще предстоит значительно облегчить наши изделия за счет деревянных деталей. Дерево – великолепный материал, хотя и очень неэкономичный. Деревянные детали «форда» содержат около 30 фунтов воды. Несомненно, тут возможны улучшения. Необходимо найти материал, который был бы столь же прочным и эластичным, но не таким тяжелым. Точно так же и в тысяче других изделий.

Земледелец делает свою жизнь очень трудной. По-моему, обычный фермер тратит не больше пяти процентов энергии на действительно полезную деятельность. Если бы завод был устроен по принципу рядовой фермы, на нем должна была бы трудиться масса рабочих. Самая скверная фабрика в Европе устроена разумнее, чем среднестатистическое крестьянское хозяйство. Оно отнимает у людей все силы. Мало

того что все делается вручную, так еще в большинстве случаев процесс организован совершенно нерационально. В продолжение рабочего дня фермер раз двенадцать, вероятно, взбирается и спускается по шаткой лестнице. Он будет многие годы надрываться, таская воду, вместо того чтобы проложить метр-другой водопроводной трубы. Если дел невпро-ворот, то первая его мысль – нанять еще рабочих. Он считает непозволительной роскошью тратить деньги на модернизацию. Потому-то сельскохозяйственная продукция даже при самых низких ценах остается неоправданно дорогой, а доход фермера даже при самых благоприятных условиях ничтожно низким. В варварской трате времени и сил кроется причина высоких цен и малого заработка.

На моей собственной ферме в Дирборне все механизировано. Но хотя во многих отношениях силы расходуются не так расточительно, все же мы далеки еще от подлинно экономического хозяйствования. До сих пор мы не имели возможности непрерывно посвящать этому вопросу внимание в течение пяти-десяти лет, чтобы установить, что еще необходимо предпринять. Остается сделать больше, чем уже 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 земледелец научится смотреть на себя как на промышленника, который боится допустить бессмысленную трату материала или нерационально использовать рабочую силу, цены на продукты упа-

дут, каждому будет хватать средств на пропитание, доходы фермеров вырастут, а сельское хозяйство приобретет репутацию наименее рискованного и наиболее прибыльного занятия.

Непонимание общей ситуации, а также недостаточное знание основных принципов работы и организации – вот причина низкой доходности сельского хозяйства. Если бы другие отрасли производства функционировали так же, как фермерство, они тоже не приносили бы прибыли. Фермер надеется на удачу и опыт предков. Он не имеет понятия ни о том, как снизить производственные затраты, ни о законах рынка. Если бы и фабрикант ничего в этом не смыслил, то он продержался бы недолго. То, что фермерам удается выживать, доказывает только одно: само по себе сельское хозяйство – дело в высшей степени доходное.

Производить дешевую и нужную продукцию, как промышленную так и сельскохозяйственную, – а это позволило бы достигнуть всеобщего благосостояния – не так уж трудно. Проблема заключается в повсеместной тенденции усложнять даже самые простые вещи. Возьмите, к примеру, так называемое «усовершенствование».

Когда речь заходит об «усовершенствовании», мы обычно имеем в виду конечный продукт.

«Усовершенствованная» продукция – это продукция, подвергшаяся изменению. В моем понимании, «усовершенствование» – это нечто совсем другое. Нет смысла запус-

кать производство, пока конечный продукт не доведен до ума. Это, разумеется, не значит, что никогда не следует вносить никаких изменений. Но гораздо рациональнее запустить производство лишь тогда, когда вы уверены в своих расчетах, качестве материала и конечном результате. Если такой уверенности нет, то следует спокойно продолжать разработку. Производство должно исходить из конечного продукта. Оборудование, организация, сбыт и финансы должны быть приспособлены к выпуску конкретной продукции. Так оттачиваются компетенции, и в конце концов оказывается, что выиграно время. Форсирование производства без предварительной уверенности в результате являлось скрытой причиной многих и многих катастроф. Люди думают, что главное – это фабрики, сбыт, финансы, управление. Тогда как самое главное – это продукция, и развертывание производства до того, как продукт доведен до совершенства, означает пустую трату сил. Прошло двенадцать лет, прежде чем я закончил «модель Т», удовлетворяющую меня во всех отношениях, ту самую, которая теперь пользуется популярностью. Мы даже не пытались приступить к производству, пока не завершили разработку. Но с тех пор эта модель не подвергалась существенным изменениям.

Мы непрестанно тестируем новые идеи. На дорогах в окрестностях Дирборна можно увидеть всевозможные версии «форда». Это еще только опытные образцы, а не новые модели, запущенные в производство. Я не игнорирую ни од-

ной стоящей идеи, но не спешу решать, хороша ли она на самом деле. Если идея оказывается действительно хорошей или обладает потенциалом, то я за то, чтобы ее испытать. Но от испытаний еще бесконечно далеко до изменений. В то время как большинство фабрикантов охотнее меняют конечный продукт, чем технологию производства, мы идем другим путем.

Основные изменения коснулись наших методов производства. Тут никогда не бывает застоя. Мне кажется, что, с тех пор как мы выпустили свой первый автомобиль нынешней модели, ни одна из производственных операций не осталась прежней. Вот причина дешевизны нашего продукта. Те небольшие изменения, которые претерпели наши автомобили, имеют целью повысить удобство во время езды или усилить мощность. Разумеется, по мере того как мы расширяем наши знания в этой области, меняются и материалы, которые мы используем.

Кроме того, мы хотим обезопасить себя от простоев или от необходимости повышать цены в связи с возможным дефицитом каких-либо материалов. Поэтому почти для всех материалов мы предусмотрели альтернативные варианты. Например, из всех сортов стали в самом большом ходу у нас ванадий, сочетающий прочность с легкостью; но мы были бы всего-навсего плохими коммерсантами, если бы поставили всю нашу будущность в зависимость от возможности купить ванадиевую сталь. Поэтому мы нашли вариант,

ее заменяющий. Все сорта стали, которую мы используем, обладают уникальными характеристиками, но для каждого сорта у нас есть по крайней мере одна альтернатива, а то и несколько, причем все были испытаны и признаны годными. То же можно сказать обо всех разновидностях наших материалов, а также обо всех деталях. Сначала мы сами изготавливали только отдельные детали, а моторов не делали вовсе. В настоящее время мы производим моторы, а также почти все части, потому что это обходится дешевле. Мы делаем это также для того, чтобы обезопасить себя от кризисов и чтобы невыполнение заказа зарубежными производителями не парализовало нашу деятельность. За время войны цены на стекло взлетели. Мы были в числе главных потребителей. В настоящее время мы приступили к сооружению собственной стекольной фабрики. Если бы мы всю нашу энергию тратили на улучшение продукта, далеко бы мы не ушли, но так как мы никаких изменений в продукт не вносили, мы имели возможность сосредоточиться на усовершенствовании производственной технологии.

Самая важная часть зубила – острие. Это главный принцип нашего предприятия. Если у зубила нет острия, то это не зубило, а всего лишь кусок металла, и бессмысленно рассуждать о том, насколько тонкой работы этот инструмент, или из какой высококачественной стали он изготовлен, или как великолепно выкован. Другими словами, важна действительная, а не мнимая польза. Какой смысл ударять тупым

зубилом с огромным напряжением сил, если можно добиться того же результата, легонько ударив острым инструментом? Зубило существует, чтобы им резать, а не колотить. Удары – это только сопутствующее явление. Значит, если мы хотим работать, почему бы максимально не сосредоточиться на этом и не делать свое дело максимально эффективно? Острые предприятия – это линия соприкосновения продукта с потребителем. Недоброкачественный продукт – это тупое острие. Чтобы протолкнуть его, нужно затратить много лишней энергии. Острые промышленного производства – это человек и машина, вместе выполняющие работу. Если человек не подходящий, то и машина не будет правильно функционировать, и наоборот. Требовать, чтобы на ту или иную работу тратилось больше силы, чем это абсолютно необходимо, – значит быть расточительным.

Итак, суть моей идеи в том, что расточительность и алчность снижают производительность. Но это вовсе не неизбежное зло. Расточительность проистекает по большей части из недостаточно сознательного отношения к нашим действиям или из небрежности. Алчность есть род близорукости. Цель моя состояла в том, чтобы производить, минимизируя расход материала и человеческой энергии, и продавать с минимальной прибылью, причем в отношении суммарной прибыли я полагался на объем сбыта. Равным образом цель моя в процессе такого производства – максимально поднять заработную плату, иначе говоря – повысить покупательную

способность. А поскольку мы свели к минимуму издержки и продаем с минимальной наценкой, то мы в состоянии привести наш продукт в соответствие с покупательной способностью. Основанное нами предприятие действительно приносит пользу. И это единственная причина, почему мне хочется рассказать о нем. Главные принципы нашего производства гласят:

1. Не нужно бояться будущего и испытывать благоговение перед прошлым. Кто боится будущего, то есть неудач, тот сам себя ограничивает. Неудачи – повод начать заново, причем более разумно. Честная неудача не позорна; позорен страх перед неудачей. Единственная польза прошлого в том, что оно указывает нам пути и средства к развитию.

2. Не обращай внимания на конкуренцию. Пусть работает тот, кто делает это лучше остальных. Попытка расстроить чьи-либо дела – преступление, ибо она означает попытку расстроить в погоне за наживой жизнь другого человека и променять здравый смысл на господство силы.

3. Общее благо 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 стать итогом полезной деятельности, а не ее основой.

4. Производить не значит дешево покупать и

дорого продавать. Это скорее значит покупать сырье по сходной цене и с минимальными издержками превращать его в доброкачественный продукт, распределяемый затем среди потребителей. Игры, спекуляции и обман только тормозят производство.

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

Глава 1. Начало



Генри Форд с двигателем «Форд V8». 1934

31 мая 1921 года «Форд мотор компани» выпустила автомобиль № 5 000 000. Теперь он стоит в моем музее, рядом с маленькой газолиновой повозкой, над которой я начал работать тридцать лет назад и которая совершила свою первую поездку весной 1893 года, к моему великому удовольствию. Я проехался на ней как раз тогда, когда овсянки прилетели в Дирборн, а они каждый год возвращаются 2 апреля. Между этими транспортными средствами нет никакого внешнего сходства, разные материалы, разные конструкции. Но основные принципы удивительным образом почти не изменились, за исключением некоторых излишеств, от которых мы отказались в нашем современном автомобиле. Та старенькая повозка, несмотря на свои два цилиндра, пробегала 20 миль в час, а ее маленького 12-литрового бензобака хватало на полных 60 миль. И с того времени она почти не претерпела изменений. Принципы работы автомобиля менялись гораздо медленнее, чем внешняя конструкция и материалы. Разумеется, и они совершенствовались; современный «форд» – «модель Т» – имеет четыре цилиндра, стартер и вообще является во всех отношениях более удобным и практичным транспортным средством. Он проще своего предшественника, но почти все принципы уже были заложены в первоначальной модели. Изменения вносились на основании опыта, а вовсе не из желания просто что-то поменять, отсюда я из-

влекая важный урок: лучше приложить все силы для усовершенствования хорошей идеи, вместо того чтобы гнаться за новизной. Одна хорошая идея – это ровно столько, сколько человеку под силу реализовать.

Жизнь на ферме заставляла меня изобретать новые и лучшие транспортные средства. Я родился 30 июля 1863 года на ферме, недалеко от Дирборна, в Мичигане, и одно из моих первых осознанных впечатлений свидетельствует о том, что объем труда, затраченного на ведение хозяйства, был несопоставим с результатом. И сегодня мое отношение к крестьянской жизни не изменилось. Бытует легенда, что мои родители были очень бедны и им приходилось туго. Они были правда небогаты, но о настоящей бедности речь не шла. Для мичиганских фермеров они были даже весьма зажиточны. Мой родной дом и теперь еще цел и вместе с фермой входит в состав моих владений.

На нашей ферме, как и на других, доля тяжелого ручного труда была слишком велика. Уже с ранней юности я думал, что многое можно делать иначе, более рационально. Поэтому я интересовался техникой, да и мать моя всегда утверждала, что я прирожденный механик. У меня была мастерская со всевозможными металлическими штуками вместо настоящих инструментов, другой собственности я не имел. В то время не было еще никаких новомодных игрушек; все, что у нас было, мы делали своими руками. Игрушками мне служили любые инструменты, как и теперь. Любая деталь

представлялась мне настоящим сокровищем.

Важнейшим событием моих детских лет стала встреча с локомотивом милях в восьми от Детройта, когда мы однажды поехали в город. Мне исполнилось тогда двенадцать. Вторым по важности событием, которое приходится на тот же самый год, были подаренные часы.

Я представляю себе ту машину, как будто это случилось вчера; это была первая телега без лошади, которую я видел в жизни. Ее основным предназначением было приводить в движение молотилки и лесопилки, она была оснащена примитивным паровым двигателем; сзади были прилажены чан с водой и ящик с углем. Правда, я видел уже много локомотивов, в которые запрягали лошадей, но этот имел соединительную цепь, ведущую к задним колесам похожей на телегу повозки, на которой стоял котел. Двигатель помещался над котлом, и один-единственный человек на платформе позади котла мог нагребать лопатой угли и управлять клапаном и рычагом. Сделана эта машина была на заводе «Николс – Шепард и К°» в Бэтл-Крике. Об этом я тотчас разузнал. Машину остановили, чтобы пропустить нас с лошадьми, и я, сидя сзади, вступил в разговор с машинистом, прежде чем мой отец, который правил повозкой, обратил на это внимание. Машинист с удовольствием все мне объяснил, 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 механизмы. Он

рассказал мне, что двигатель делает двести оборотов в минуту и что цепь можно отсоединить, чтобы остановить локомотив, не заглушая мотора. Последнее приспособление, хотя и в измененном виде, есть и в нашем современном автомобиле. Оно не обязательно в паровых машинах, которые легко останавливать и снова запускать, но современные бензиновые моторы без него не обходятся. Этот локомотив пробудил во мне страсть к машинам. Я пробовал делать модели, и несколько лет спустя мне удалось изготовить одну, вполне рабочую. С той поры, как я двенадцатилетним мальчиком встретился с локомотивом, главным делом моей жизни стало создание автомобилей.

Когда я ездил в город, карманы у меня всегда были набиты всяким хламом: гайками и железяками. Нередко мне удалось заполучить сломанные часы, и я пробовал их чинить. В тринадцать мне удалось в первый раз починить часы так, что они стали ходить правильно. С пятнадцати лет я мог починить почти любые часы, хотя мои инструменты были весьма примитивны. Такая возня страшно ценна. Из книг нельзя научиться ничему практическому – машина для механика то же, что книги для писателя, и настоящий механик должен знать, как устроено все на свете. Механизмы для него – кладь идей, и, если у него есть голова на плечах, он постарается их воплотить.

Фермерство никогда меня особенно не привлекало. Я хотел заниматься машинами. Отец не приветствовал мое увле-

чение механикой. Он считал, что я должен стать фермером. Когда я в семнадцать лет окончил школу и поступил учеником в механическую мастерскую Драйдока, я всех разочаровал. Учение далось мне легко – все необходимые для машиниста познания я усвоил задолго до истечения срока моего трехлетнего ученичества, а так как я еще любил тонкие механизмы и питал особую страсть к часам, то по ночам я работал в починочной мастерской одного ювелира. Однажды, в те молодые годы, у меня набралось, если не ошибаюсь, более трехсот часов. Я полагал, что центов за 30 могу собрать порядочные часы, и уже хотел заняться этим делом. Однако я оставил его, выяснив, что часы, в общем-то, не относятся к предметам первой необходимости, и потому далеко не каждый человек купит их. Как я пришел к этому удивительному выводу, я уже хорошенько не помню. Но я терпеть не мог рутинной работы ювелира и часовщика, за исключением тех случаев, когда нужно было решать особенно сложные задачи. Уже тогда мне хотелось сделать что-то нужное всем. В ту пору в Америке было введено единое время для железнодорожного движения. До этого приходилось ориентироваться по солнцу, и еще долго железнодорожное время отличалось от местного, как и теперь, после введения летнего времени. Я долго 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-м – спустя почти четыре года после моей первой встречи с локомотивом фирмы «Николс – Шепард» – я получил возможность ездить на локомотиве и, когда срок моего ученичества подошел к концу, стал работать вместе с местным представителем компании «Вестингауз» в качестве эксперта по сборке и починке локомотивов. Их машина была очень похожа на шепардовскую, только двигатель помещался впереди, а котел сзади, причем в движение приводились задние колеса с помощью приводного ремня. Машины делали в час до 12 миль, хотя скорость передвижения играла второстепенную роль. Иногда их использовали для перевозки тяжелых грузов, а если владелец работал и с молотилками, то он просто привязывал свою молотилку и другие механизмы 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 их покупали люди, которые занимались молотьбой, или собственники лесопилок и другие фабриканты, которым нужно было перевозить свои механизмы.

Еще раньше мне пришла в голову идея построить легкую паровую повозку, которая могла бы заменить лошадей, выполняя роль тягача при чрезвычайно тяжелой пахотной работе. В то же время у меня появилась мысль, как я теперь смутно вспоминаю, что тот же самый принцип можно применить к экипажам и другим средствам передвижения. Идея экипажа без лошадей была чрезвычайно популярна.

Уже много лет — в сущности, со времени изобретения паровой машины — шли разговоры о самодвижущейся повозке, однако сначала идея экипажа казалась мне не столь практичной, как идея машины для сельскохозяйственных работ, а из всех таких работ самой тяжелой была пахота. Наши дороги были плохи, и мы не привыкли много разъезжать. Одно из величайших завоеваний автомобиля заключается в благотворном влиянии, которое он оказал на кругозор фермера, значительно расширив его. Мы никогда не ездили в город, если у нас там не было важных дел, да и в этом случае выбирались туда не чаще одного раза в неделю. При дурной погоде и того реже.

Как опытному механику, в распоряжении которого на ферме была сносная мастерская, мне не составило большого труда изготовить паровую повозку, или тягач. При этом мне пришла мысль использовать его и как средство передвижения. Я был твердо убежден, что держать лошадей невыгодно, учитывая труд и расходы на их содержание. Следовательно, нужно было изобрести и построить паровую машину, достаточно легкую, чтобы она могла тянуть обыкновенную телегу или плуг. Тягач казался мне всего важнее. Переложить тяжелый крестьянский труд с человеческих плеч на сталь и железо всегда было главным предметом моих честолюбивых устремлений. А то, что я сначала занялся производством экипажей, произошло лишь по воле обстоятельств. Я понял, что люди гораздо больше заинтересованы в маши-

не, на которой они могли бы ездить по сельским дорогам, чем в механизме для полевых работ. Я сомневаюсь даже, что легкий полевой трактор вообще получил бы распространение, если бы автомобиль медленно, но верно не открыл фермеру глаза. Но я забегаю вперед. Тогда я думал, что фермер будет больше интересоваться трактором.

Я построил повозку с паровым двигателем. Она функционировала. В качестве горючего использовалась нефть; сила двигателя была невелика, но благодаря предохранительному клапану он был надежным и простым в эксплуатации. Но котел заключал в себе опасность. Для того чтобы добиться требуемой мощности без чрезмерного увеличения веса и объема двигателя, необходимо было высокое давление. А ведь не очень-то приятно сидеть на котле, который находится под высоким давлением. Чтобы повысить безопасность, приходилось увеличивать вес, и таким образом уничтожались все преимущества, полученные за счет высокого давления. Два года продолжались мои опыты с различными системами котлов – проблемы мощности и надежности были вполне решаемы, – но в конце концов я все же отказался от идеи дорожной повозки на паровой тяге. Я знал, что англичане используют на сельских дорогах паровые экипажи, которые представляли собой настоящие локомотивы и могли тащить целые обозы. Тяжелый паровой трактор для работы на большой ферме построить было нетрудно. Но у нас не было английских дорог. Наши дороги погубили бы какой угодно большой

и мощный паровой трактор. И мне представлялось, что производить тяжелые тракторы, которые могли позволить себе лишь немногие зажиточные фермеры, нецелесообразно.

Но от идеи безлошадного экипажа я не отказался. Работа с представителем компании «Вестингауз» укрепила мое убеждение, что паровой двигатель непригоден для легкого экипажа. Поэтому я проработал у них только год. Я уже знал все о тяжелых паровых машинах и тягачах и не хотел тратить время на бесперспективную работу. Несколькими годами ранее, в пору моего ученичества, я прочел в одном английском журнале о «бесшумном бензиновом двигателе», который как раз в то время появился в Англии. Я думаю, что речь в статье шла о двигателе Отто. Он работал на светильном газе и имел один большой цилиндр, передача была поэтому неравномерной и требовала необычайно тяжелого махового колеса. Что касается веса, то на фунт металла коэффициент полезного действия был гораздо ниже, чем у паровой машины, и казалось, что приспособить такие двигатели для экипажей вообще невозможно. Меня заинтересовал лишь общий принцип. Я следил за развитием этого двигателя по английским и американским журналам, которые попадали в нашу мастерскую, в особенности за каждым указанием на возможность заменить светильный газ газOLIном. Идея газOLIнового мотора была отнюдь не нова, но в то время была предпринята первая серьезная попытка вывести его на рынок. Она была встречена скорее с любопытством, чем с восторгом, и я

не могу вспомнить ни одного человека, который полагал бы, что двигатель внутреннего сгорания получит широкое распространение. Все умные люди неопровержимо доказывали, что подобный мотор не может конкурировать с паровой машиной. Они отказывались верить в то, что за ним будущее. Таковы все умные люди, они так умны и опытны, что в точности знают, почему нельзя сделать того-то и того-то, они видят пределы и препятствия. Поэтому я никогда не беру на работу многоопытных специалистов. Если бы я хотел уничтожить конкурентов нечестными средствами, я предоставил бы им полчища специалистов. Получив массу хороших советов, мои конкуренты не решились бы приступить к работе.

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.