

# ГЕНРИ ФОРД. МОЯ ЖИЗНЬ, МОИ ДОСТИЖЕНИЯ

ГЕНРИ ФОРД



business  
pocket

ВЕЛИКИЕ ИДЕИ ВСЕГДА РЯДОМ

# Генри Форд Генри Форд. Моя жизнь. Мои достижения

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=24268345](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=24268345)*

*Генри Форд. Моя жизнь, мои достижения: Эксмо; Москва; 2017*

*ISBN 978-5-699-97456-6*

## **Аннотация**

Перед вами книга, выдержавшая более ста изданий по всему миру. Ее принято считать биографией Генри Форда, но это, скорее, биография его дела. Философия Форда, лежащая в основе методов управления и организации производства, стала социально-экономическим направлением, названным в его честь. Сегодня фордизм внедрен в стратегии тысяч предприятий по всему миру. Генри рассуждает о мотивации рабочих и управлении заводом, о банковской системе и военных заказах – кратко, но доступно. Читается не как учение «акулы бизнеса», а как откровение простого парня, который хочет делать работу хорошо.

# Содержание

Введение	4
Глава I	27
Конец ознакомительного фрагмента.	36

# Генри Форд

## Генри Форд. Моя жизнь, мои достижения

### Введение

#### Моя руководящая идея

Страна наша только что начала развиваться; что бы ни толковали о наших поразительных успехах – мы едва-едва взбороздили верхний покров. Невзирая на это, успехи наши были в достаточной мере изумительны. Но если сравнить сделанное с тем, что осталось еще сделать, все наши успехи обращаются в ничто. Стоит только вспомнить, что для запашки земли расходуется больше силы, чем во всех промышленных предприятиях страны, вместе взятых, – и сразу получается представление о лежащих перед нами возможностях. И именно теперь, когда столько государств переживают процесс брожения, теперь, при царящем всюду беспокойстве, наступил, по-видимому, момент, когда уместно напомнить кое-что из области предстоящих задач в свете задач, уже разрешенных.

Когда кто-либо заводит разговор об усиливающейся мо-

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

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

и общество с точки зрения человека, ими не поработанного.

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

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

Мне прежде всего хочется доказать, что применяемые нами идеи могут быть проведены всюду, что они касаются не только области автомобилей или тракторов, но как бы входят в состав некоего общего кодекса. Я твердо убежден, что этот

кодекс вполне естественный, и мне хотелось бы доказать это с такой непреложностью, которая привела бы в результате к признанию наших идей не в качестве новых, а в качестве естественного кодекса.

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

Одно из первых правил осторожности учит нас быть настороже и не смешивать реакционных действий с разумными мерами. Мы только что пережили период фейерверочный во всех отношениях и были завалены программами и планами идеалистического прогресса. Но от этого мы дальше не ушли. Все вместе походило на митинг, но не на поступательное движение. Пришлось услышать массу прекрасных вещей; но, придя домой, мы открыли, что огонь в очаге погас. Реакционеры обычно пользуются подавленностью,

наступающей вслед за такими периодами, и начинают ссылаться на «доброе старое время» – большей частью заполненное злейшими старинными злоупотреблениями, – и так как у них нет ни дальновидности, ни фантазии, то при случае они сходят за «людей практических». Их возвращение к власти нередко приветствуется как возврат к здравому смыслу.

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

Работы сколько угодно. Дела – это не что иное, как работа. Наоборот, спекуляция готовыми продуктами не имеет ничего общего с делами – она означает не больше и не меньше, как более пристойный вид воровства, не поддающийся искоренению путем законодательства. Вообще путем законодательства можно мало чего добиться: оно никогда не бывает конструктивным. Оно неспособно выйти за пределы полицейской власти, и поэтому ждать от наших правительственных инстанций в Вашингтоне или в главных городах штатов того, что они сделать не в силах, значит попусту тратить время. До тех пор, пока мы ждем от законодательства, что оно уврачует бедность и устранил из мира привилегии, нам суждено созерцать, как растет бедность и умножаются привиле-

гии. Мы слишком долго полагались на Вашингтон, и у нас слишком много законодателей – хотя все же им не столь привольно у нас, как в других странах, – но они приписывают законам силу, им не присущую.

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

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

человечно. Без деловой жизни 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. Обещания ничего не стоят правительству, но реализовать их оно не в состоянии. Правда, правительства могут жонглировать валютой, как они это делали в Европе (и как и посейчас делают это и будут делать во всем мире финансисты до тех пор, пока чистый доход попадает в их карман); при этом болтается много торжественного вздора. А между тем работа и только работа в состоянии созидать ценности. В глубине души это знает каждый.

В высшей степени невероятно, чтобы такой интеллигентный народ, как наш, был способен заглушить основные процессы хозяйственной жизни. Большинство людей чувствуют инстинктивно, даже не сознавая этого, что деньги – не богатство. Вульгарные теории, обещающие все что угодно каждому и ничего не требующие, тотчас же отвергаются инстинктом рядового человека, даже в том случае, когда он не в состоянии логически осмыслить такого к ним отношения. Он знает, что они лживы, и этого достаточно. Нынешний порядок, невзирая на его неуклюжесть, частые промахи и различного рода недочеты, обладает тем преимуществом по сравнению со всяким другим, что он функционирует. Несомнен-

но, и нынешний порядок постепенно перейдет в другой, и другой порядок тоже будет функционировать, но не столько сам по себе, как в зависимости от вложенного в него людьми содержания. Правильна ли наша система? Конечно, неправильна, в тысяче отношений. Тяжеловесна? Да! С точки зрения права и разума она давно должна бы рухнуть. Но она держится.

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

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

Если мы не в состоянии производить, мы не в состоянии и обладать. Капиталисты, ставшие таковыми благодаря торговле деньгами, являются временным, неизбежным злом. Они могут даже оказаться не злом, если их деньги вновь вливаются в производство. Но если их деньги обращаются на то, чтобы затруднять распределение, воздвигать барьеры между потребителем и производителем, тогда они в самом деле

вредители, чье существование прекратится, как только деньги окажутся лучше приспособленными к трудовым отношениям. А это произойдет тогда, когда все придут к сознанию, что только работа, одна работа выводит на верную дорогу к здоровью, богатству и счастью.

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

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

В природе нет двух предметов абсолютно равных. Мы строим свои машины не иначе, как со сменными частями. Все эти части схожи друг с другом так, как только могут быть схожи при применении химического анализа, точнейших приборов и точнейшей выработки. Нет поэтому никакой нужды в испытаниях. При виде двух «Фордов», столь по-

хожих внешне друг на друга, что никто не может их различить, и с частями столь сходными, что их можно поставить одну на место другой, невольно приходит в голову, что они в самом деле одинаковы. Но это отнюдь не так. Они различны в работе. У нас есть люди, ездившие на сотнях, иногда на тысячах фордовских автомобилей, и они утверждают, что нет и двух абсолютно одинаковых машин; что, если они проехали на новой машине час или меньше и эта машина поставлена затем в ряду других машин, тоже испытанных ими в течение часа при одинаковых условиях, они, хотя и не в состоянии будут различить по внешнему виду отдельные машины, все же различат их в езде.

До сих пор я говорил о различных предметах в общем: перейдем теперь к конкретным примерам. Каждого следовало бы поставить так, чтобы масштаб его жизни находился в должном соотношении с услугами, которые он оказывает обществу. Своевременно сказать несколько слов на эту тему, ибо мы только что пережили период, когда в отношении большинства людей вопрос о сумме их услуг стоял на последнем плане. Мы были на пути к достижению такого состояния, когда никто уже не спрашивает об этих услугах. Чеки поступали автоматически. Прежде клиент оказывал честь продавцу своими заказами; в дальнейшем отношения изменились, и продавец стал оказывать честь клиенту, исполняя его заказы. В деловой жизни это зло. Всякая монополия и всякая погоня за наживой – зло. Для предприятия неизмен-

но вредно, если отпадает необходимость напрягаться. Никогда не бывает так здорово предприятие, как тогда, когда оно, подобно курице, должно часть своего питания разыскивать само. Все слишком легко доставалось в деловой жизни. Пошатнулся принцип определенного, реального соответствия между ценностью и ее эквивалентом. Отпала необходимость думать об удовлетворении клиентуры. В определенных кругах возобладал даже род тенденции гнать публику к черту. Некоторые обозначали это состояние, как «расцвет деловой жизни». Но это ни в коем случае не означало расцвета. Это была попросту ненужная погоня за деньгами, не имевшая ничего общего с деловой жизнью.

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

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

Деньги, вполне естественно, получаются в итоге полезной деятельности. Иметь деньги абсолютно необходимо. Но нельзя забывать при этом, что цель денег – не праздность, а умножение средств для полезного служения. Для меня лично нет ничего отвратительнее праздной жизни. Никто из нас не имеет на нее права. В цивилизации нет места тунеядцам. Всевозможные проекты уничтожения денег приводят только к усложнению вопроса, так как нельзя обойтись без меновых знаков. Конечно, остается под большим сомнением, дает ли наша нынешняя денежная система прочное основание

для обмена. Это вопрос, которого я коснусь ближе в одной из следующих глав. Мое главное возражение против нынешней денежной системы то, что она трактуется часто как самоцель. А при этом условии она во многих отношениях тормозит производство, вместо того чтобы способствовать ему.

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

Этим я не хочу сказать, что мы должны удариться в другую крайность. В этом нет абсолютно никакой необходимости. Вовсе не нужно, чтобы наше платье состояло из мешка с дырой для просовывания головы. Правда, в этом случае его легко было бы изготовить, но оно было бы чрезвычайно непрактично. Одеяло – не шедевр портновского искусства, но никто из нас не наработал бы много, если бы мы разгуливали, по образцу индейцев, в одеялах. Подлинная простота связана с пониманием практичного и целесообразного. Недостаток всех радикальных реформ в том, что они хотят изменить человека и приспособить его к определенным

предметам. Я полагаю, что попытки ввести для женщин платье «реформ» исходят неизменно от безобразных особ, желающих, чтобы и другие женщины были безобразны. Иначе говоря, все происходит шиворот-навыворот. Следует взять что-либо, доказавшее свою пригодность, и устранить в нем все лишнее. Это прежде всего относится к обуви, одежде, домам, машинам, железным дорогам, пароходам, летательным аппаратам. Устраняя излишние части и упрощая необходимые, мы одновременно устраняем и излишние расходы по производству. Логика простая. Но, как ни странно, процесс начинается чаще всего с удешевления производства, а не с упрощения фабриката. Мы должны исходить из самого фабриката. Важно прежде всего исследовать, действительно ли он так хорош, как должен быть, – выполняет ли он в максимальной степени свое назначение? Затем – применен ли материал лучший из возможных или только самый дорогой? И наконец – допускает ли он упрощения в конструкции и уменьшение веса? И так далее.

Лишний вес столь же бессмыслен в любом предмете, как значок на кучерской шляпе, – пожалуй, еще бессмысленнее. Значок может, в конце концов, служить для опознания, в то время как лишний вес означает только лишнюю трату силы. Для меня загадка – на чем основано смешение тяжести и силы. Все очень хорошо в бабе для забивки свай, но к чему приводить в движение лишний вес, когда этим ничего не достигается? К чему обременять специальным весом машину,

предназначенную для транспорта? Почему бы не перенести излишний вес на груз, который транспортируется машиной? Полные люди не в состоянии бегать так быстро, как худощавые, а мы придаем большей части наших транспортных машин такую грузность, словно мертвый вес и объем увеличивают скорость! Бедность в значительной степени происходит от перетаскивания мертвых грузов.

В деле устранения лишней тяжести мы еще сильно продвинемся вперед, например в отношении древесных материалов. Дерево – великолепный материал для некоторых частей, хотя и очень неэкономичный. Дерево, входящее в состав фордовской машины, содержит около 30 фунтов воды. Несомненно, тут возможны улучшения. Должно найтись средство, при помощи которого достигнута будет одинаковая мощность и эластичность без излишнего веса. Точно так же и в тысяче других предметов.

Земледелец слишком отяжеляет свой дневной труд. Поэтому, рядовой фермер тратит не больше пяти процентов своей энергии на действительно полезную работу. Если бы устроить завод по образцу обыкновенной фермы, его нужно было бы переполнить рабочими. Самая скверная фабрика в Европе едва ли организована так скверно, как рядовое крестьянское хозяйство. Механическая энергия и электричество почти не применяются. Не только все делается руками, но в большинстве случаев не обращено даже внимания на целесообразную организацию. В продолжение рабочего

дня фермер раз двенадцать, вероятно, взбирается по шаткой лестнице и спускается вниз. Он будет годы подряд надрываться, таская воду, вместо того чтобы проложить метр-другой водопроводной трубы. Если встречается надобность в добавочной работе, то первая его мысль – нанять рабочих добавочно. Он считает излишней роскошью тратить деньги на улучшения. Поэтому-то продукты сельского хозяйства даже при самых низких ценах все же слишком дороги и доход фермера, при самых благоприятных условиях, ничтожен. В хищнической трате времени и сил кроется причина высоких цен и малого заработка.

На моей собственной ферме в Дирборне все делается при помощи машин. Но хотя во многих отношениях расточению сил поставлены пределы, все же мы далеки еще от подлинно экономического хозяйства. До сих пор мы не имели еще возможности посвятить этому вопросу непрерывное в течение 5—10 лет внимание, чтобы установить, что еще требует осуществления. Остается сделать больше, чем сделано. И все же мы постоянно получали, вне зависимости от рыночных цен, прекрасный доход. Мы у себя на ферме не фермеры, а промышленники. Как только земледелец научится смотреть на себя как на промышленника, со всем свойственным этому последнему отвращением к расточительности в отношении материала и рабочей силы, цены на продукты сельского хозяйства так упадут и доходы так повысятся, что каждому хватит на пропитание, и сельское хозяйство приобретет

репутацию наименее рискованной и наиболее выгодной профессии.

В недостаточном знакомстве с процессами и подлинной сущностью профессии, а также и с лучшими формами ее организации кроется причина малой доходности занятия сельским хозяйством. Но и все, что будет организовано по образцу сельского хозяйства, обречено на бездоходность. Фермер надеется на счастье и на своих предков. Он не имеет понятия об экономии производства и о сбыте. Фабрикант, ничего не смыслящий в экономии производства и в сбыте, продержался бы недолго. Что фермер держится – это доказывает только, как изумительно прибыльно само по себе сельское хозяйство. В высшей степени простое средство к достижению дешевой и значительной продукции как в промышленной, так и в сельскохозяйственной областях, а продукция такого рода означает, что всем всего хватит. Но хуже всего то, что повсюду существует тенденция усложнять даже самые простые вещи. Вот, например, так называемые «улучшения».

Когда заходит речь об улучшениях, проектируется обычно изменение в фабрикате. «Улучшенный» фабрикат – это тот, который подвергся изменению. Мое понимание понятия «улучшение» совершенно иное. Я считаю вообще неправильным начинать производство, пока не усовершенствован сам фабрикат. Это, конечно, не значит, что никогда не следует вносить в фабрикат изменения. Я только считаю более хозяйственным лишь тогда браться за опыт производства, ко-

гда получилась полная уверенность в доброкачественности и пригодности расчетов и материала. Если такой уверенности при ближайшем рассмотрении не получилось, то следует спокойно продолжать изыскания, пока уверенность не явится. Производство должно исходить из самого продукта. Фабрика, организация, сбыт и финансовые соображения сами приспособляются к фабрикату. Этим путем заостряется ре�ец предприятия, и в конце концов окажется, что выиграно время. Форсирование продукции без предварительной уверенности в самом продукте было скрытой причиной многих и многих катастроф. Сколько людей, по-видимому, уверены, что важнее всего устройство фабрики, сбыт, финансовые средства, деловое руководство. Важнее всего сам продукт, и всякое форсирование продукции до того, как продукт усовершенствован, означает трату сил. Прошло двенадцать лет, прежде чем я закончил «Модель Т», удовлетворяющую меня во всех отношениях, ту самую, которая теперь пользуется известностью в качестве фордовской машины. Мы даже не делали вначале попыток приступить к производству в собственном смысле, пока не получили настоящего фабриката. Этот последний с тех пор не подвергался существенным изменениям.

Мы непрестанно производим опыты применения новых идей. Проезжая поблизости от Дирборна, можно встретиться со всевозможными моделями фордовских машин. Это испытываемые машины, а не новые модели. Я не игнорирую

ни одной хорошей идеи, но уклоняюсь от того, чтобы решать немедленно, хороша ли она на самом деле. Если идея оказывается действительно хорошей или хотя бы только открывает новые возможности, то я за то, чтобы испытать ее всячески. Но от этих испытаний еще бесконечно далеко до изменений. В то время как большинство фабрикантов охотнее решаются на изменение в фабрикате, чем в методах его производства, мы пользуемся как раз обратным приемом.

В методах нашего производства мы предприняли ряд значительных изменений. Тут никогда не бывает застоя. Мне кажется, что с тех пор, как мы построили наш первый автомобиль по нынешней модели, ни одно из прежних устройств не оставалось без изменений. Вот причина дешевизны нашего производства. Те небольшие изменения, которые введены в наших машинах, имеют целью повысить удобства во время езды или усилить мощность. Применяемые в производстве материалы меняются, конечно, тоже по мере того, как мы научаемся разбираться в материалах.

Точно так же мы хотим обезопасить себя от заминок в производстве или от необходимости повышать цены в связи с возможным недостатком каких-либо отдельных материалов. В этих видах мы для всех почти частей имеем материал заменяющий. Например, из всех сортов стали в самом большом ходу у нас ванадий. Величайшая прочность соединяется в нем с минимальным весом; но мы были бы всего-навсего плохими коммерсантами, если бы поставили всю нашу

будущность в зависимости от возможности достать ванадиевую сталь. Поэтому мы нашли металл, ее заменяющий. Все сорта нашей стали совершенно своеобразны, но для каждого отдельного сорта у нас есть по крайней мере одна замена, а то и несколько, причем все испробованы и все оказались годными. То же можно сказать обо всех разновидностях наших материалов, а также обо всех отдельных частях. Сначала мы сами изготовляли только немногие части, а моторов и вовсе не изготовляли. В настоящее время мы сами изготовляем моторы, а также почти все части, потому что это обходится дешевле. Мы делаем это также для того, чтобы на нас не влияли рыночные кризисы и чтобы заграничные фабриканты не парализовали нас своей неспособностью доставлять нужное. За время войны цены на стекло поднялись на головокружительную высоту. Мы числились в первых рядах потребителей. В настоящее время мы приступили к сооружению собственной стекольной фабрики. Если бы мы всю нашу энергию затратили на изменение в фабрикате, мы недалеко бы ушли, но так как мы никаких изменений в фабрикате не производили, мы имели возможность сосредоточить все силы на усовершенствовании приемов изготовления.

Самая важная часть в зубиле – острие. На эту мысль прежде всего опирается наше предприятие. В зубиле не столь много зависит от тонкости выработки или качества стали и добротности отковки, если в нем нет острия, то это не зубило, а всего только кусок металла. Другими слова-

ми, важна действительная, а не мнимая польза. Какой смысл ударять тупым зубилом с огромным напряжением сил, если легкий удар отточенным зубилом выполняет ту же работу? Зубило существует, чтобы им срубить, а не колотить. Удары – это только попутное явление. Значит, если мы хотим работать, почему бы не сосредоточить свою волю на работе и не выполнить ее кратчайшим способом? Острием в промышленной жизни является та линия, по которой происходит соприкосновение продукта производства с потребителем. Недоброкачественный продукт – это продукт с тупым острием. Чтобы протолкнуть его, нужно затратить много лишней силы. Остриями в фабричном предприятии являются человек и машина, вместе выполняющие работу. Если человек неподходящий, то и машина не в состоянии выполнять работу правильно, и наоборот. Требовать, чтобы на ту или иную работу тратилось больше силы, чем это абсолютно необходимо, значит, быть расточительным.

Итак, квинтэссенция моей идеи в том, что расточительность и алчность тормозят истинную продуктивность. Но расточительность и алчность вовсе не неизбежное зло. Расточительность вытекает большей частью из недостаточно сознательного отношения к нашим действиям или из небрежного их выполнения. Алчность есть род близорукости. Цель моя состояла в том, чтобы производить с минимальной затратой материала и человеческой силы и продавать с минимальной прибылью, причем в отношении суммарной прибы-

ли я полагался на размеры сбыта. Равным образом, цель моя в процессе такого производства – уделять сотрудникам максимум заработной платы от прибыли, иначе говоря, сообщать максимальную покупательную способность. А так как и этот прием ведет к минимальным издержкам и так как мы продаем с минимумом прибыли, то мы в состоянии привести наш продукт в соответствие с покупательной способностью. Основанное нами предприятие действительно приносит пользу. И потому мне хочется поговорить о нем. Основные принципы нашего производства гласят:

1. Не бойся будущего и не относись почтительно к прошлому. Кто боится будущего, т. е. неудач, тот сам ограничивает круг своей деятельности. **Неудачи дают только повод начать снова и более умно. Честная неудача не позорна; позорен страх перед неудачей.** Прошлое полезно только в том отношении, что указывает нам пути и средства к развитию.

2. Не обращай внимания на конкуренцию. Пусть работает тот, кто лучше справляется с делом. Попытка расстроить чьи-либо дела – преступление, ибо она означает попытку расстроить в погоне за наживой жизнь другого человека и установить взамен здравого разума господство силы.

3. Работу на общую пользу ставь выше выгоды. Без прибыли не может держаться ни одно дело. По существу, в прибыли нет ничего дурного. Хорошо поставленное предприя-

тие, принося большую пользу, должно приносить большой доход и будет приносить таковой. Но доходность должна получиться в итоге полезной работы, а не лежать в ее основе.

4. Производить не значит дешево покупать и дорого продавать. Это, скорее, значит покупать сырые материалы по сходным ценам и обращать их с возможно незначительными дополнительными издержками в доброкачественный продукт, распределяемый затем среди потребителей. Вести азартную игру, спекулировать и поступать нечестно – это значит затруднять только указанный процесс.

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

# Глава I

## Истоки дела

Весной, 31 мая 1921 года, Ford Motor Company выпустила автомобиль № 5 000 000. Теперь он стоит в моем музее, рядом с маленькой газолиновой тележкой, с которой я начал свои опыты и которая в первый раз пошла весной 1893 года, к моему великому удовольствию. Я поехал на ней как раз тогда, когда овсянки прилетели в Дирборн, а они всегда возвращаются 2 апреля. Оба экипажа совершенно различны по своему внешнему виду и почти столь же непохожи по строению и материалу. Только схема, странным образом, почти не изменилась, за исключением некоторых завитушек, которые мы выбросили в нашем современном автомобиле. Та маленькая старая тележка, несмотря на свои два цилиндра, пробегала двадцать миль в час и выдерживала при своем резервуаре всего в 12 литров полных шестьдесят миль. И теперь она такова же, как в первый день. Схема развивалась гораздо менее быстро, чем конструкционная техника и применение материалов. Разумеется, и она усовершенствовалась; современный «Форд» – «Модель Т» – имеет четыре цилиндра, автоматическое пусковое устройство и вообще является во всех отношениях более удобным и практичным экипажем. Он проще своего предшественника, но по-

что каждая его часть уже заключалась в первоначальной модели. Изменения вытекали из наших опытов в конструкции, а вовсе не из нового принципа, а отсюда я извлекаю важный урок, что лучше приложить все силы для усовершенствования хорошей идеи, вместо того чтобы гнаться за другими, новыми идеями. Хорошая идея дает ровно столько, сколько можно осилить сразу.

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

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

Мы много и тяжело работали на ферме. Ручной труд был тяготой, которую приходилось нести всем фермерам в те годы. Уже с ранней юности я думал, что многое можно делать иначе, каким-нибудь лучшим способом. Поэтому я обратился к технике, да и мать моя всегда утверждала, что я прирожденный техник. У меня была мастерская со всевозможными

металлическими частями вместо инструментов прежде, чем я мог назвать что-нибудь своей собственностью. В то время не было еще никаких новомодных игрушек; все, что мы имели, было собственного изготовления. Моими игрушками были инструменты, как и теперь. Каждый обломок машины был для меня сокровищем.

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

Я представляю себе ту машину, как будто это было вчера; это была первая телега без лошади, которую я видел в жизни. Она была главным образом предназначена приводить в движение молотилки и лесопилки и состояла из примитивной передвигающейся машины с котлом; сзади прилажены были чан с водой и ящик с углем. Правда, я видел уже много локомотивов, перевозимых на лошадях, но этот имел соединительную цепь, ведущую к задним колесам телегообразной подставки, на которой помещался котел. Машина была поставлена над котлом, и один-единственный человек на платформе сзади котла мог нагребать лопатой уголь и управлять клапаном и рычагом. Построена была эта машина у Никольс-Шепарда и К<sup>о</sup> в Бэтль Крике. Об этом я тотчас разузнал. Машину застопорили, чтобы пропустить нас с лошадьми, и я, сидя сзади телеги, вступил в разговор с ма-

шинистом, прежде чем мой отец, который правил, увидел, в чем дело. Машинист был очень рад, что мог все объяснить мне, так как гордился своей машиной. Он показал мне, как снимается цепь с движущего колеса и как надевается небольшой приводной ремень, чтобы приводить в движение другие машины. Он рассказал мне, что машина делает двести оборотов в минуту и что соединительную цепь можно отцепить, чтобы остановить локомотив, не останавливая действия машины. Последнее приспособление, хотя и в измененной форме, встречается в нашем современном автомобиле. Оно не имеет значения при паровых машинах, которые легко останавливать и снова пускать в ход, но тем более важно в моторах.

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

Когда я ездил в город, карманы у меня всегда были набиты всяким хламом: гайками и обломками железа. Нередко мне удавалось заполучить сломанные часы, и я пробовал их чинить. Тринадцати лет мне удалось в первый раз починить часы так, что они ходили правильно. С пятнадцати лет я мог чинить почти всякие часы, хотя мои инструменты были весь-

ма примитивны. Такая возня страшно ценна. Из книг нельзя научиться ничему практическому, машина для техника – то же, что книги для писателя, и настоящий техник должен был бы, собственно, знать, как изготавливается все. Отсюда он почерпнет идеи, и раз у него голова на плечах, он постарается применить их.

Я никогда не мог особенно заинтересоваться фермерской работой. Я хотел иметь дело с машинами. Мой отец не очень сочувствовал моему увлечению механикой. Он желал, чтобы я стал фермером. Когда я семнадцати лет окончил школу и поступил учеником в механическую мастерскую Драйдока, меня считали почти погибшим. Учение мне далось легко и без труда – все необходимые для машиниста познания я усвоил уже задолго до истечения срока моего трехлетнего ученичества, а так как, кроме того, у меня была еще любовь к тонкой механике и особенное пристрастие к часам, то по ночам я работал в починочной мастерской одного ювелира. Одно время, в те молодые годы, у меня было, если не ошибаюсь, более 300 часов. Я полагал, что уже могу приблизительно за 30 центов изготавливать порядочные часы, и хотел заняться этим делом. Однако я оставил его, доказав себе, что часы, в общем, не принадлежат к безусловно необходимым предметам в жизни и потому не все люди будут покупать их. Как я пришел к этому изумительному выводу, я уже хорошенько не помню. Я терпеть не мог обыкновенной работы ювелира и часовщика, за исключением тех случаев,

когда она представляла особенно трудные задачи. Уже тогда я хотел изготавливать какой-нибудь продукт для массового потребления. Приблизительно в ту пору в Америке было введено общее время для железнодорожного движения. До тех пор ориентировались по солнцу, и долго железнодорожное время было отлично от местного, как и теперь, после введения летнего времени. Я много ломал себе голову, и мне удалось изготовить часы, которые показывали оба времени. Они имели двойной циферблат и считались по всей округе своего рода достопримечательностью.

В 1879 году – почти четыре года спустя после моей первой встречи с локомотивом Никольс-Шепарда – я добился возможности ездить на локомотиве, и когда мое ученичество окончилось, я стал работать вместе с местным представителем компании Westinghouse Electric в качестве эксперта по сборке и починке их локомотивов. Их машина была очень похожа на шепардовскую, за исключением того, что здесь машина помещалась спереди, а котел сзади, причем энергия передавалась задним колесам с помощью приводного ремня. Машины делали в час до двенадцати миль, хотя скорость передвижения играла в конструкции второстепенную роль. Иногда они употреблялись также для тяжелых грузов, а если владелец случайно работал в то же время и с молотилками, то он просто привязывал свою молотилку и другие приборы к локомотиву и ездил с фермы на ферму. Я задумался над весом и стоимостью локомотивов. Они весили много

тонн и были так дороги, что только крупный землевладелец мог приобрести их. Часто владельцами их были люди, которые занимались молотьбой как профессией, или собственники лесопилок и другие фабриканты, которые нуждались в перевозных двигателях.

Еще ранее мне пришла в голову идея построить легкую паровую тележку, которая могла бы заменить конную тягу главным образом в качестве трактора при чрезвычайно тяжелой пахотной работе. В то же время мне пришла мысль, как я теперь смутно вспоминаю, что совершенно тот же принцип мог быть применен и к экипажам, и к другим средствам передвижения. Идея экипажа без лошадей была чрезвычайно популярна. Уже много лет, в сущности со времени изобретения паровой машины, шли разговоры об экипаже без лошадей, однако сначала идея экипажа казалась мне не столь практичной, как идея машины для трудной сельской работы, а из всех сельских работ самой трудной была пахота. Наши дороги были плохи, и мы не привыкли много разъезжать. Одно из величайших завоеваний автомобиля заключается в благотельном влиянии, которое он оказывает на кругозор фермера – он значительно расширил его. Само собой разумеется, что мы не ездили в город, если там не было никаких важных дел, да и в этом случае мы ездили не чаще одного раза в неделю. При дурной погоде иногда даже еще реже.

Как опытному машинисту, в распоряжении которого на

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

Я построил тележку с паровым двигателем. Она функционировала. Котел отапливался нефтью; сила двигателя была велика, а контроль при помощи прикрывающего клапана прост, упорядочен и надежен. Но котел заключал в себе опасность. Для того чтобы добиться требуемой силы без чрезмерного увеличения веса и объема двигателя, машина должна была находиться под высоким давлением. А между тем

не особенно приятно сидеть на котле, находящемся под высоким давлением. Чтобы хоть сколько-нибудь обезопасить его, приходилось настолько увеличивать вес, что этим снова уничтожался выигрыш, приобретенный высоким давлением. Два года продолжал я мои опыты с различными системами котлов – сила и контроль не представляли затруднений – и в конце концов отказался от идеи дорожной повозки, движимой паром. Я знал, что англичане употребляют на своих сельских дорогах паровые экипажи, которые представляли собой настоящие локомотивы и должны были тащить целые обозы. Не представляло затруднений построить тяжелый паровой трактор, годный для большой фермы. Но у нас нет английских дорог. Наши дороги погубили бы какой угодно большой и сильный паровой трактор. И мне казалось, что не стоит строить тяжелый трактор, его могли бы купить лишь немногие зажиточные фермеры.

# 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.