



# Генри Форд

Полный перевод

МОЯ  
ЖИЗНЬ,  
МОИ  
ДОСТИЖЕНИЯ



# Генри Форд

Полный перевод

МОЯ  
ЖИЗНЬ,  
МОИ  
ДОСТИЖЕНИЯ

**Генри Форд**

**Моя жизнь, мои достижения**

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление.  
ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2013

*Все права защищены. Никакая часть электронной версии этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.*

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

© Электронная версия книги подготовлена компанией ЛитРес  
([www.litres.ru](http://www.litres.ru))

# Введение. Моя основная идея

Страна наша только начала развиваться. Что бы ни толковали о наших поразительных успехах, мы едва взрыхлили поверхность. Невзирая на это, успехи наши были в достаточной мере изумительны. Но если сопоставить все сделанное с тем, что осталось 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, как сразу получается представление о лежащих перед нами возможностях. И именно теперь, когда столько государств претерпевают изменения, теперь, при царящем повсеместно беспокойстве, наступил, по-видимому, момент, когда уместно вспомнить кое-что из области предстоящих задач, в свете тех, что уже решены.

Когда речь заходит об усиливающейся мощи машины и промышленности, перед нашими глазами тут же возникает образ холодного, металлического мира, в котором деревья, цветы, птицы, луга вытеснены грандиозными заводами, железными машинами и роботами. Такого представления я не разделяю. Более того, я полагаю, что, если мы не научимся лучше пользоваться машинами, у нас не будет времени для того, чтобы наслаждаться деревьями и птицами, цветами и лугами.

По-моему, мы слишком много сделали для того, чтобы спугнуть радость жизни мыслью о противоположности понятий «существование» и «добывание средств к существованию». Мы расточаем столько времени и энергии, что нам мало что остается на развлечения. Сила и машина, деньги и имущество полезны лишь постольку, поскольку они даруют человеку свободу. Они только средство для некоторой цели. Я, например, смотрю на автомобили, носящие мое имя, не только как на автомобили. Если бы они были только машинами, я бы предпринял что-нибудь другое. Для меня они наглядное доказательство теории бизнеса, цель которой – превратить мир в источник радости. Факт необычайного успеха Общества автомобилей Форда важен потому, что он неопровержимо свидетельствует в пользу моей теории. Благодаря этому я и могу рассуждать о существующих методах производства, финансах и обществе как человек, ими не поработенный.

Если бы я преследовал корыстные цели, мне не было бы нужды стремиться к изменению привычного порядка вещей. Если бы я думал

только о прибыли, нынешняя система оказалась бы для меня превосходной – она в избытке снабжает меня деньгами. Но я помню о долге перед обществом. Существующая система не позволяет достичь наивысшей производительности, поскольку способствует расточительству во всех его видах; у множества людей она отнимает плоды их труда. Она лишена плановости и целесообразности.

Я ничего не имею против критики новых идей. Лучше относиться к ним скептически и требовать доказательств их правильности, чем гоняться за новизной в непрерывном круговороте мнений. Скепсис вкупе с осторожностью – надежный компас цивилизации. Нет такой идеи, которая была бы хороша только потому, что она старая, или плоха потому, что новая. Но если старая идея оправдала себя, это веское свидетельство в ее пользу. Сами по себе идеи ценны, но всякая из них, в конце концов, только идея. Важно уметь реализовать ее на практике.

Мне прежде всего хочется доказать, что идеи, которыми мы руководствуемся, могут быть проведены всюду, что они касаются не только автомобилей или тракторов, но входят в состав некоего общего кодекса. Я твердо убежден, что этот кодекс 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 основополагающих.

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

Я отнюдь не реформатор. Я считаю, что в нашем мире и так слишком многие пытаются что-то переделать и что мы уделяем реформаторам слишком много внимания. Мы имеем дело с двумя типами реформаторов. И оба – страшно несимпатичные. Человек, именующий себя реформатором, на самом деле жаждет все переломать. Он из тех, кто раздерет рубашку в клочья только потому, что пуговка на воротнике не лезет в петлю. Ему и в голову не придет сделать петлю чуть пошире. Такой тип реформатора никогда и ни при каких обстоятельствах

не в состоянии обдумывать свои действия. Опыт и реформы не идут рука об руку. И факты сдерживать такого реформатора не могут никоим образом. Он просто отбрасывает факты.

После 1914 года очень многие получили новую почву для размышлений. Некоторые вообще впервые в жизни начали о чем-то размышлять. Глаза их открылись, и они осознали, что живут в огромном мире. А затем, в волнении от собственной независимости, они поняли, что могут смотреть на этот мир критически. Поначалу опьянение от того, что ты правомочен критиковать общественную систему – а каждый человек имеет на это право, – вызывает то, что обычно вызывает любое опьянение: утрату равновесия. И чем моложе такой критик, тем скорее он теряет равновесие. Ему не терпится уничтожить старый порядок и установить порядок новый. В России реформаторам это практически удалось. На ее примере удобнее всего изучать результаты трудов строителей нового мира. Из опыта России мы узнали, что к разрушительным действиям склонно вовсе не большинство, а меньшинство. Мы узнали также, что, когда люди провозглашают социальные законы, которые противоречат законам природы, Природа отменяет эти законы еще более безжалостно, чем это делают цари. Природа наложила вето на целую Советскую Республику – поскольку та взялась спорить с природой. И прежде всего – отрицать право на результаты труда. Можно услышать мнение, что «России придется все-таки всерьез взяться за работу», но дело вовсе не в этом. Дело в том, что бедная Россия как раз трудится, однако ее труды безрезультатны. Потому что это несвободный труд. В Соединенных Штатах рабочий трудится восемь часов в день; в России – от двенадцати до четырнадцати. В Соединенных Штатах, если рабочий человек желает отдохнуть день или даже неделю и может это себе позволить, то ничто и никто не в силах ему воспрепятствовать. В России, во власти Советов, рабочий человек обязан ходить на работу, независимо от того, хочет он того или нет. Свобода гражданина растворилась в дисциплине сравнимого с тюрьмой однообразия, где ко всем относятся одинаково. А это рабство. Свобода – это право работать приличествующее количество часов и получать за это приличествующее вознаграждение; это возможность самому устраивать свои личные дела. Это и многое другое складывается в совокупность множества свобод, из которых и состоит великая идеалистическая Свобода. Эти маленькие свободы пропитывают повседневное бытие каждого из нас.

Россия не может двигаться вперед без ума и опыта. Как только заводами начали управлять комитеты, заводы пришли в запустение, потому что на них стали производить дискуссии, а не продукцию. Как только

комитеты выгнали квалифицированных и умных людей, оказались загубленными тысячи тонн драгоценного сырья. Фанатики своими речами довели людей до голода и истощения. Сейчас Советы предлагают изгнанным ими инженерам, администраторам, мастерам и машинистам огромные зарплаты – только бы те вернулись. Большевики зазывают к себе мозги и опыт – то, что еще вчера столь безжалостно уничтожали. Все эти «реформы» в России привели лишь к остановке производства.

Но и в нашей стране есть отдельные личности, жаждущие вклиниться между теми, кто занят ручным трудом, и теми, кто обдумывает и составляет планы для занятых ручным трудом. Те же силы, которые изгнали из России мозги, опыт и талант, стараются и здесь породить предрассудки. Мы не должны допустить, чтобы чужак, разрушитель, пропитанный ненавистью к человеческому счастью, разобщил наш народ. Сила Америки и ее свобода – в единстве. Однако и у нас также есть реформатор – реформатор иного типа, который никогда себя таковым не назовет. Я имею в виду реакционера, который крайне удивится тому, что его поместили в тот же разряд, что и большевика. Он жаждет вернуться в прежние условия не потому, что те условия были лучше, а потому, что, как он полагает, он хорошо знает эти условия. В чем-то он, как ни странно, похож на реформатора-радикала. У радикала нет опыта, да он ему и не нужен. У реформатора иного типа опыта хоть и предостаточно, но он не приносит ему никакой пользы.

Одна толпа жаждет разрушить целый мир, чтобы создать мир лучший. Другая – сохранить прежний мир во что бы то ни стало, даже если тот загнивает. В основе второй крайности лежит то же, что и в основе первой: и те и другие не желают ничего видеть дальше собственного носа. Разрушить существующий мир возможно – но невозможно построить новый мир. Не позволить миру идти вперед возможно – но невозможно препятствовать его движению вспять, к полному упадку. Глупо предполагать, что если перевернуть все вверх дном, то каждый сможет есть три раза в день. Столь же глупо думать, что если все застынет, то вы по-прежнему будете получать свои шесть процентов дохода на капитал. Главная проблема в том, что и реформаторы, и реакционеры бегут от реальности – от первичных функций.

Одно из первых правил осторожности учит нас быть начеку и не смешивать реакционных действий с разумными мерами. Мы только что пережили во всех отношениях феерический период и были завалены программами и планами идеалистического прогресса. Но мы не продвинулись ни на шаг вперед. Происходившее было похоже



на митинг, но не на поступательное движение. Пришлось услышать массу прекрасных вещей; но, придя домой, мы обнаружили, что огонь в очаге погас. Подавленностью, наступающей вслед за такими периодами, обычно пользуются реакционеры – они начинают ссылаться на «доброе старое время» – полное, как правило, ужасных злоупотреблений, – и так как у них нет ни дальновидности, ни фантазии, то при случае они сходят за «людей практических». Их возвращение к власти нередко приветствуется как возврат к здравому смыслу.

Основные отрасли – сельское хозяйство, промышленность и транспорт. Без них общество существовать не может. Они скрепляют мир. Обработка земли, выпуск и распространение предметов потребления столь же первоначальны, как и человеческие потребности, и все же более актуальны, чем что-либо. В них квинтэссенция физической жизни. Если погибнут они, погибнет все.

Работы сколько угодно. Бизнес всего-навсего работа. Спекуляция же готовыми продуктами не имеет ничего общего с бизнесом – она означает не больше и не меньше, как более пристойный вид воровства, не поддающийся искоренению с помощью законодательства. Вообще, применением законодательства многого не добьешься: оно никогда не бывает конструктивным. Оно неспособно быть чем-то большим, чем полицейской властью, и поэтому ждать от наших правительственных инстанций в Вашингтоне или в главных городах штатов того, что они сделают не в силах, значит попусту тратить время. До тех пор пока мы ждем от законов, что они вылечат бедность и устранят привилегии, нам суждено наблюдать, как растет бедность и умножаются привилегии. Мы слишком долго полагались на Вашингтон, и у нас слишком много законодателей. И хотя им у нас не так привольно, как в других странах, они приписывают законам силу, которой у них на самом деле нет.

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

Девиз «Меньше административного духа в деловой жизни, больше делового духа в администрации» очень хорош не только потому, что он полезен и в бизнесе, 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, которые призваны сделать жизнь народа ценной. Правительство – только слуга его и всегда должно таковым оставаться. Как только народ становится придатком правительства, вступает в силу закон возмездия, ибо такое соотношение неестественно, безнравственно и бесчеловечно. Без бизнеса и без правительства обойтись нельзя. То и другое, играя служебную роль, столь же необходимы, как вода и хлеб, но, начиная господствовать, они идут вразрез с природой вещей. Заботиться о благополучии страны – долг каждого из нас. Только при этом условии дело будет поставлено правильно и надежно. Правительству ничего не стоит давать обещания, но реализовать их оно не в состоянии. Правда, правительства могут жонглировать валютой, как они это делали в Европе (как делают по сей день и будут делать всегда и везде финансисты до тех пор, пока чистый доход попадает в их карман), сопровождая свои действия немалым количеством патетического вздора. Между тем работа, и только работа в состоянии творить ценности. В глубине души это знает каждый.

В высшей степени невероятно, чтобы такой умный народ, как наш, мог игнорировать основные процессы экономики. Большинство людей чувствуют инстинктивно, даже не сознавая этого, что деньги не богатство. Вульгарные теории, обещающие все что угодно каждому и ничего от него не требующие, тотчас же отвергаются инстинктом обычного человека, даже если он не в состоянии осмыслить своего 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 работает. Несомненно, нынешний порядок постепенно перейдет в другой, и другой порядок тоже будет работать – не столько сам по себе, сколько в зависимости от вложенного в него людьми содержания. Правильна ли наша система? Конечно, неправильна по тысяче причин. Тяжеловесна? Да! С точки зрения права и разума она давно должна была бы рухнуть. Но она держится.

Основополагающий экономический принцип – труд. Труд – это человеческая стихия, которая позволяет пользоваться плодами земли. Труд превратил урожай в то, чем он для нас стал. Экономический принцип гласит: «Каждый работает над материалом, который не нами создан и которого создать мы не можем, над материалом, который нам дан природой».

Основополагающий нравственный принцип – право человека на результат своего труда. Это право утверждается по-разному. Иногда оно называется правом собственности. Иногда оно сокрыто в заповеди «Не укради». Право собственности – это то, что делает воровство преступлением. Человек, заработавший свой хлеб, заработал и право на него. Если другой крадет у него этот хлеб, он на самом деле крадет священное человеческое право.

Если мы не в состоянии производить, мы не в состоянии и обладать. Капиталисты, разбогатевшие на торговле деньгами, являются врёменным, неизбежным злом. Они могут даже оказаться не таким уж злом, если их деньги вновь волеются в производство. Но если их деньги обращаются на то, чтобы затруднять распределение, воздвигать барьеры между потребителем и производителем, тогда они и в самом деле вредители, которые исчезнут, как только деньги окажутся лучше приспособленными к трудовым отношениям. А это произойдет тогда, когда все придут к осознанию, что работа, и только работа выводит на верную дорогу к здоровью, богатству и счастью.

Противоестественно, когда человек, который хочет работать, не может получить ни работы, ни вознаграждения за нее. Столь же противоестественно, когда человек, который способен, но не хочет работать, не получает в полной мере воздаяние за свое нежелание трудиться. В любом случае он должен иметь возможность получить от общества то, что он сам дал ему. Если он не дал ничего, то ему и требовать нечего. Пусть же ему будет предоставлена свобода умереть от голода. Утверждая, что каждый должен иметь больше, чем он заслужил, – только потому, что некоторые и в самом деле получают больше, чем им причитается по праву, – мы далеко не уйдем.

Нет более нелепого и более вредного для человечества утверждения, что все люди равны. Демократия, которая утверждает равенство возможностей, – пустая идея. В природе нет двух абсолютно равных предметов. Мы строим свои машины не иначе, как со сменными деталями. Все эти детали идентичны друг другу так, как только могут быть идентичны при применении химического анализа, точнейших приборов и точнейшей технологии производства. Нет поэтому никакой нужды в испытаниях. При виде двух «фордов», похожих внешне друг на друга так, что никто не может их различить, и с деталями столь сходными, что одну можно заменить другой, невольно думаешь, что они в самом деле одинаковые. Но это отнюдь не так. Они работают по-разному. Я знаю людей, ездивших на сотнях, иногда тысячах фордовских автомобилей,

и они утверждают, что нет двух абсолютно одинаковых машин: если они провели за рулем новой машины хотя бы час, они, скорее всего, не отличат ее от другой по внешнему виду, но все же почувствуют различие в езде.

До сих пор я говорил об общих вещах, перейдем теперь к конкретным примерам. Каждому следовало бы устроить свою жизнь так, чтобы ее масштаб был соразмерен пользе, которую он приносит обществу. Сегодня стоит сказать об этом, поскольку мы только что пережили период, когда для большинства людей вопрос об общественной пользе стоял на последнем месте. Мы были близки к тому, чтобы вовсе забыть об этом. Заказы поступали сами собой. Прежде потребитель оказывал продавцу честь своими заказами, потом все поменялось и продавец, исполняя заказы, стал оказывать честь потребителю. Это вредит бизнесу, как любая монополия и гонка за чистой прибылью. Когда компании не надо напрягаться, она заболевает. Она здорова тогда, когда, подобно курице, должна отыскивать хотя бы часть своего корма. Бизнесу все давалось слишком легко. Был нарушен принцип справедливого соотношения между стоимостью и ценой. Заботиться о потребителе перестали. Более того, наметилась своего рода тенденция посылать потребителей к черту. Некоторые называли это «расцветом бизнеса», но все это очень далеко от расцвета. Это была попросту погоня за деньгами, не имевшая ничего общего с бизнесом.

Если не ставить перед собой определенную цель, легко набить карманы деньгами и в стремлении зарабатывать все больше и больше совершенно забыть о реальных запросах потребителя. В бизнесе ставить во главу угла прибыль – дело рискованное. Это сродни азартной игре, в которой то выигрываешь, то проигрываешь и которую не в состоянии вести более нескольких лет. Цель производства – удовлетворение спроса, а не прибыль и не спекуляция. Это значит, что производимые товары должны быть доброкачественными и дешевыми, чтобы они приносили пользу людям, а не только производителю. Если единственный смысл – деньги, то продукция служит лишь производителю.

Благополучие производителя зависит в конечном счете и от пользы, которую он приносит людям. Некоторое время он, конечно, может недурно прожить, обслуживая исключительно самого себя. Но недолго. Стоит людям сообразить, что производитель им не служит, и вскоре ему придет конец. Во время подъема, вызванного военными заказами, фабриканты заботились главным образом о собственной выгоде. Как только это стало всем очевидно, многим из них пришел конец. Промышленники утверждали, что попали в полосу «депрессии», но в действительности дело

было не так. Они попросту пытались, положившись на всеобщее невежество, вступить в борьбу со здравым смыслом, а это никогда не удастся. Чем острее жажда денег, тем меньше шансов их получить. Но если работаешь с мыслью об общественном благе, чувствуя свою правоту и получая от этого удовлетворение, деньги появляются сами собой.

Деньги – естественный итог работы. Иметь деньги необходимо. Но нельзя забывать, что цель обладания деньгами – не праздность, а служение. Для меня лично нет ничего отвратительнее праздной жизни. Никто из нас не имеет на нее права. В цивилизации нет места бездельникам. Всевозможные проекты уничтожения денег приводят только к усложнению ситуации, так как без этого универсального эквивалента стоимости нельзя обойтись. Конечно, остается большим вопросом, предоставляет ли наша нынешняя финансовая система прочное основание для обмена. Это вопрос, на котором я позже остановлюсь подробнее. Моя главная претензия к нынешней финансовой системе в том, что она часто мыслится как самоцель. А в этом случае она больше тормозит производство, чем содействует ему.

Моя цель – простота. По большому счету, люди потому имеют так мало и удовлетворение основных жизненных потребностей (не говоря уже о роскоши, на которую каждый, по моему мнению, имеет некоторое право) обходится им так дорого, что почти все, что мы производим, намного сложнее, чем нужно. Наша одежда, наши дома с их интерьерами – все это могло бы быть гораздо проще и вместе с тем красивее. Это происходит потому, что современные производители предпочитают проторенные дороги новым технологиям.

Я не хочу этим сказать, что мы должны удариться в другую крайность. Не стоит наше платье превращать в мешок с дырой для головы – изготовить его легко, но носить неудобно. Одеяло не шедевр портновского искусства, но попробуй поработай, завернувшись в одеяло по примеру индейцев. Подлинная простота связана с практичностью и целесообразностью. Недостаток всех радикальных реформ в том, что они хотят изменить человека и приспособить его к определенным предметам. Я полагаю, что попытки ввести для женщин «реформированное» платье непременно исходят от безобразных особ, которые хотят, чтобы и другие женщины были безобразны. Иначе говоря, все происходит шиворот-навыворот. На самом деле нужно взять то, что доказало свою пригодность, и устранить в нем все лишнее. Прежде всего это относится к обуви, одежде, домам, машинам, железным дорогам, пароходам, самолетам.

Устраняя лишние части и упрощая необходимые, мы одновременно сокращаем расходы на производство. Логика проста, но, как ни странно, чаще начинают не с упрощения продукта, а с удешевления производства. Мы же должны исходить из самого продукта. Для начала нужно понять, действительно ли он так хорош, как должен быть, то есть полностью ли продукт соответствует своему предназначению. Затем – используются ли для его производства самые лучшие материалы или попросту самые дорогие. Можно ли упростить его конструкцию и уменьшить вес? И так далее.

Лишний вес столь же бессмыслен в любом предмете, как значок на кучерской шляпе, – пожалуй, даже еще бессмысленнее. По значку, в конце концов, можно узнать кучера, тогда как лишний вес – это только лишние усилия. Для меня остается загадкой, каким должно быть верное соотношение веса и мощности. Баба для забивки свай<sup>[1]</sup> работает благодаря своему весу, но зачем даром приводить в движение лишний вес? Зачем утяжелять машину, предназначенную для перевозки? Почему бы не перенести лишний вес на груз, который везет машина? Полные люди не в состоянии бегать так же быстро, как худые, а мы делаем бóльшую часть наших машин грузными, словно вес и объем увеличивают скорость! Бедность в значительной степени происходит от перетаскивания «мертвых грузов».

Нам предстоит значительно облегчить изделия из древесины. Дерево – великолепный материал, хотя и неэкономичный. Древесина, которая используется в «форде», содержит около 30 фунтов<sup>[2]</sup> воды. Конечно, здесь есть что улучшить. Нужно добиться того, чтобы материал был крепким и гибким одновременно и не весил лишнего. Точно так же и в тысяче других предметов.

Земледелец сам утяжеляет свой труд. По-моему, рядовой фермер тратит не больше пяти процентов своей энергии на действительно полезную работу. Если устраивать завод по образцу обыкновенной фермы, его следует переполнить рабочими. Самая скверная фабрика в Европе едва ли организована так же нерационально, как рядовое крестьянское хозяйство. Машины и электроэнергия почти не используются. Труд в основном ручной и устроенный нецелесообразно. Фермер раз двенадцать в день взбирается и спускается вниз по шаткой лестнице. Он будет годы подряд надрываться, таская на себе воду, вместо того чтобы проложить метр-другой водопроводной трубы. Если он не справляется с работой, то первая мысль – нанять еще рабочих. Но тратить деньги на улучшения он считает

излишней роскошью. Потому-то сельхозпродукты даже при самых низких ценах слишком дороги, а доход фермера даже при самых благоприятных условиях ничтожен. В варварской трате времени и сил кроется причина высоких цен и малого заработка.

На моей ферме в Дирборне все делается с помощью машин. И хотя силы уже не расточаются так бесцельно, мы все же далеки от подлинно экономичного хозяйства. До сих пор мы не могли непрерывно, в течение пяти-десяти лет, изучать этот вопрос, чтобы понять, что нужно еще сделать. Сделать придется больше, чем было сделано. И все же, несмотря на рыночные цены, мы постоянно получали прекрасный доход. Мы у себя на ферме не фермеры, а промышленники. Как только земледелец научится смотреть на себя как на промышленника, испытывать отвращение к расточительности в отношении материалов и рабочей силы, цены на продукты сельского хозяйства так упадут, а доходы так вырастут, что каждому хватит на еду, а фермерство приобретет репутацию наименее рискованного и наиболее выгодного занятия.

Причина невысокой доходности фермерства кроется в недостаточном знании существа дела и лучших форм организации. Все, что будет организовано по образу сельского хозяйства, обречено на бездоходность. Фермер надеется на счастье и на своих предков. Он не имеет понятия об экономике производства и о продажах. Производитель, ничего не смыслящий в экономике и продажах, продержался бы недолго. То, что фермерам удастся удерживаться на плаву, означает лишь то, что сельское хозяйство изумительно прибыльно само по себе. Путь к дешевой и нужной продукции довольно прост. Хуже всего, что везде любят усложнять даже самые простые вещи. Вот тому примеры.

Когда заходит речь об улучшениях, обычно имеется в виду, что продукт претерпит изменения. Иными словами, «улучшенный» продукт – это продукт измененный. Я понимаю «улучшение» совершенно иначе. Я вообще считаю неправильным начинать производство, пока сам продукт не доведен до совершенства. Это, конечно, не значит, что потом в нем нельзя ничего менять. Я всего лишь считаю более разумным браться за производство, когда есть полная уверенность в верности расчетов и качестве материалов. Если такой уверенности все же нет, нужно спокойно продолжать исследования, пока она не появится. Производство должно исходить из самого продукта – к нему приспособляются технологии, менеджмент, продажи и финансирование. Так компания оттачивает свои возможности и в конечном итоге выигрывает и во времени. Форсированный выпуск продукта без должной в нем

уверенности был скрытой причиной многих и многих катастроф. Похоже, большинство людей уверены, что самое важное – это организация производства, логистика, сбыт, инвестиции и менеджмент. На самом деле важнее всего сам продукт, и выпускать его до того, как он доведен до совершенства, означает попусту тратить силы. Прошло двенадцать лет, прежде чем популярная сегодня модель «Т» стала устраивать меня во всех отношениях. Пока мы полностью не завершили ее разработку, мы даже не пытались начать ее производство. Зато впоследствии эта модель уже не подвергалась существенным изменениям.

Мы постоянно экспериментируем с новыми идеями. Проезжая вблизи Дирборна, можно встретить «форды» всех существующих моделей. Они проходят тест-драйв. Я не пропускаю ни одной хорошей идеи, но стараюсь не решать сразу, хороша ли она. Если идея оказывается действительно стоящей или открывает новые возможности, я за то, чтобы испытать ее. Но от испытаний до изменений бесконечно далеко. Когда большинство производителей охотнее решаются изменить продукт, мы меняем методы производства.

В нашем производстве мы поменяли многое, тут у нас никогда не бывает застоя. Мне кажется, что с тех пор, как мы выпустили наш первый автомобиль, ничто не оставалось без изменений. Вот почему наше производство так дешево. Те небольшие усовершенствования, которые мы внесли в наши модели, были сделаны ради удобства или мощности. Мы стали лучше разбираться в материалах и потому используем самые новые из них.

Кроме того, мы хотим застраховаться от вынужденных простоев и повышения цен вследствие нехватки того или иного материала, поэтому почти для всех частей у нас есть «запасные» варианты. Например, из всех сортов стали больше всего мы используем ванадиевую сталь – максимальная прочность сочетается в ней с минимальным весом. Но мы были бы плохими бизнесменами, если бы целиком связали наше будущее с поставками одного материала. Поэтому мы нашли сплав, ее заменяющий. Все сорта нашей стали обладают той или иной уникальной характеристикой, но для каждого из них у нас есть по крайней мере одна замена, а то и несколько, причем все аналоги успешно прошли испытания. То же можно сказать обо всех материалах и комплектующих, которые мы используем в своем производстве. Поначалу мы сами производили лишь некоторые части, а моторы не выпускали вовсе. Сегодня мы собираем моторы, а также почти все части и детали, потому что так дешевле. Мы делаем это еще и для того, чтобы не зависеть от кризисов и иностранных



поставщиков. Вот недавний пример: за время войны цены на стекло стремительно выросли. А мы были одними из главных его потребителей. Сегодня мы приступили к строительству собственной стекольной фабрики. Если бы мы все силы бросили на модификацию продукта, то далеко бы не ушли, но благодаря верному решению мы получили возможность сосредоточиться на усовершенствовании технологий.

Самая важная часть в зубиле – острое. Если нет острия, это не зубило, а всего-навсего кусок металла. Так и в нашей компании: многое зависит и от качества обработки, и от самой стали. Другими словами, важна действительная, а не мнимая польза. Какой смысл, напрягая все силы, ударять незаточенным зубилом, если достаточно и легкого удара заточенным инструментом? Зубилом срезают, а не колотят, удары лишь необходимое условие. Острое – встреча потребителя с продуктом. Некачественный продукт – это инструмент с тупым острием. Чтобы вогнать его туда, куда следует, нужно затратить много лишних усилий. Острое на производстве – человек и машина, вместе выполняющие работу. Если человек так себе, то и машина не сделает работу хорошо, и наоборот. Требовать, чтобы на ту или иную работу затрачивалось больше сил, чем нужно, значит быть расточительным.

Итак, суть моей идеи в том, что расточительность и алчность вредят производству. Но они не неизбежное зло. Расточительность в основном происходит из недостаточно сознательного отношения к своим действиям или из небрежности. Алчность сродни близорукости. Моя цель в том, чтобы производить продукты с минимальными затратами материалов и человеческого труда и продавать их с минимальной же прибылью, причем в отношении суммарной прибыли я полагаюсь на объемы продаж. Другая цель моего производства – выплачивать как можно более высокую заработную плату, иначе говоря, сообщать максимальную покупательную способность. А так как это требует минимальных издержек и так как мы продаем с минимальной прибылью, мы в состоянии привести наш продукт в соответствие с покупательной способностью.

Наше предприятие действительно приносит пользу, поэтому мне хочется поговорить о нем. Вот его основные принципы.

1. Не бойся будущего и не преклоняйся перед прошлым. Кто боится будущего и возможных неудач, тот своими руками сужает круг своей деятельности. Неудачи – это лишь повод начать все сначала и действовать более разумно. Неудача не позорна – позорен страх перед неудачей. Прошлое полезно только тогда, когда указывает нам пути и средства развития.

2. Не обращай внимания на конкуренцию. Пусть работает тот, кто умеет это делать лучше. Попытка погубить чей-то бизнес – преступление, потому что имеет целью в погоне за прибылью сломать жизнь другого человека и вместо господства разума установить диктат силы.

3. Работу на общее благо ставь выше прибыли. Без прибыли не выживет ни одно дело. По существу, в ней нет ничего плохого. Хорошо организованное предприятие, принося большую пользу, должно приносить и большой доход. Но прибыльность должна быть результатом полезной работы, а не целью бизнеса.

4. Производить не значит дешево покупать и дорого продавать. Скорее, это значит покупать сырье по приемлемым ценам и с наименьшими затратами превращать его в высококачественный продукт, ориентированный на потребителя. Участвовать в гонке, заниматься спекуляциями и вести нечестную игру означает тормозить производство.

Каких результатов мы смогли добиться, руководствуясь этими принципами, и какое значение они имели для общества в целом – об этом дальше.

# Глава 1. В начале большого пути

31 мая 1921 года Автомобильная компания Форда<sup>[3]</sup> выпустила автомобиль № 5 000 000. Теперь он стоит в моем музее рядом с маленькой тележкой с бензиновым двигателем, с которой я начал свое производство и которая весной 1893 года впервые сдвинулась с места, к моему великому удовольствию. Я прокатился на ней в то самое время, когда в Дирборн прилетели овсянки, а они всегда прилетают 2 апреля. Между машинами нет ничего общего – ни внешне, ни по внутреннему устройству, ни по материалу. Только главная схема странным образом почти не изменилась – за исключением некоторых «завитушек», которые мы выбросили из нашего автомобиля. Та маленькая старая тележка, несмотря на свои два цилиндра, разгонялась до двадцати миль в час<sup>[4]</sup> и пробегала, при своем двенадцатилитровом бензобаке, полных шестьдесят миль. С того дня она совсем не изменилась.

Общая схема автомобиля менялась гораздо медленнее, чем технологии и материалы. Конечно, и она была усовершенствована: современный «форд», то есть модель «Т», имеет четыре цилиндра, стартер и вообще представляет собой удобный и практичный во всех отношениях автомобиль. Он проще своего предшественника, но почти каждая его часть уже была в предыдущей модели. Все изменения мы вносили по результатам тестов, а вовсе не ради новшеств. Отсюда я делаю важный вывод: лучше вложить все силы в усовершенствование имеющейся хорошей идеи вместо того, чтобы гнаться каждый раз за новой.

Я родился 30 июля 1863 года на ферме недалеко от Дирборна в Мичигане, и первое, что я помню, – это ощущение, что объем затрачиваемого в хозяйстве труда значительно превосходил результаты. И сегодня о фермерской жизни я думаю то же самое.

Существует легенда о том, что мои родители были очень бедны и им приходилось туго. И правда, они были небогаты, но о настоящей бедности не было и речи. По меркам мичиганских фермеров они были даже зажиточными. Мой родной дом и теперь еще цел и вместе с фермой входит в мои владения.

Жизнь фермера заставляла меня изобретать все более новые и совершенные транспортные средства. На нашей ферме, как и на других, приходилось много заниматься ручным трудом. Уже с ранней юности

я думал, что многое можно делать иначе, лучше. Поэтому я занялся техникой, да и мать моя всегда утверждала, что я прирожденный инженер. У меня была мастерская со всевозможными «железками» вместо инструментов еще до того, как я мог назвать что-нибудь своей собственностью. В то время еще не существовало новомодных приспособлений – все, что у нас было, мы делали сами. Моими игрушками служили инструменты, как и теперь. Каждый обломок машины был для меня сокровищем.

Важнейшим событием моих детских лет стала встреча с локомотивом: это произошло милях в восьми от Детройта, когда мы однажды ехали в город. Мне исполнилось тогда двенадцать лет. Вторым по важности событием, случившимся в тот же год, были подаренные мне часы.

Я помню ту машину, как будто это случилось вчера. То была первая телега без лошади, которую я видел в своей жизни. В основном она приводила в движение молотилки и лесопилки и состояла из примитивной машины с котлом, сзади же были прилажены чан с водой и ящик с углем. Локомотивы, которые тянули лошади, я уже видел раньше. У этого же была соединительная цепь, ведущая к задним колесам телегообразной подставки, на которой помещался котел. Двигатель располагался над котлом, и один-единственный человек на платформе, стоя позади котла, загребал лопатой угли и управлял клапаном и рычагом. Построена эта машина была компанией Николса и Шепарда<sup>[5]</sup> в Бэтл-Крике. Все это я тотчас раз узнал. Машину остановили, чтобы пропустить нас с лошадьми, и я, сидя в телеге, завел с машинистом разговор прежде, чем это увидел мой отец. Машинист был очень рад все мне объяснить, так как он очень гордился своей машиной. Он показал мне, как снимать цепь с движущего колеса и как надевать небольшой 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 двигателя. Последнее, хотя и в измененном виде, есть и в нашем современном автомобиле. Это устройство не требуется в паровых машинах, которые легко останавливать и снова запускать, но очень важно в наших двигателях внутреннего сгорания.

Из-за этого локомотива я занялся автомобильной техникой. Я пробовал строить модели, и через несколько лет мне удалось собрать одну, вполне пригодную. С той поры, как я двенадцатилетним мальчиком встретил локомотив, и до сегодняшнего дня все мои интересы были связаны с автомобилями.

Когда я ездил в город, карманы у меня всегда были набиты всяким

хламом: гайками и железяками. Нередко мне удавалось заполучить сломанные часы, и я пробовал их чинить. В тринадцать лет мне впервые удалось заставить часы ходить правильно. В пятнадцать я мог починить почти любые часы, хотя инструменты мои были весьма примитивны. Эта возня была страшно ценна. Опыта из книг не наберешься, машина для инженера что книга для писателя, и он должен по-настоящему знать, как все устроено. Только разобрав механизм, он почерпнет идеи, и, если у него голова на плечах, он найдет им применение.

Фермерский труд меня особо не интересовал. Я хотел заниматься машинами. Мой отец не очень сочувствовал моему увлечению. Он хотел, чтобы я стал фермером. Когда в семнадцать лет я окончил школу и поступил учеником в механическую мастерскую Драйдока, на мне едва не поставили крест. Ученье мне давалось легко, все необходимые механику знания я усвоил задолго до конца моего трехлетнего ученичества. А поскольку, кроме прочего, я любил тонкие механизмы, в особенности часы, то по ночам работал в мастерской одного ювелира. В те молодые годы у меня было, если не ошибаюсь, более трехсот часов. Я полагал, что уже могу центов за тридцать собрать порядочные часы, и хотел заняться этим, но потом бросил, решив, что часы, в общем, не принадлежат к числу безусловно необходимых предметов и потому не все люди будут их покупать. Как я пришел к этому изумительному выводу, я уже не помню. Я терпеть не мог обыкновенной работы ювелира и часовщика за исключением тех случаев, когда попадались особенно трудные задачи. Я хотел изготовить какой-нибудь продукт для массового потребления. Приблизительно тогда же в Америке на железнодорожном транспорте было введено общее время. До этого ориентировались по солнцу и железнодорожное время часто отличалось от местного, как и теперь, после введения летнего времени. Я долго ломал голову, и мне удалось собрать часы, которые показывали оба времени. У них был двойной циферблат, и во всей округе их считали своего рода достопримечательностью.

В 1879 году, почти четыре года после моей первой встречи с локобилем Николса – Шепарда, я добился возможности ездить на этой машине, и, когда мое ученичество закончилось, я стал работать вместе с местным представителем компании Westinghouse<sup>[6]</sup> в качестве специалиста по сборке и починке локобилей. Их машина была очень похожа на шепардовскую за исключением того, что двигатель в ней находился спереди, а котел сзади, причем крутящий момент передавался задним колесам с помощью приводного ремня. Машины разгонялись

до двенадцати миль в час, хотя скорость здесь играла второстепенную роль. Иногда на них перевозили тяжелые грузы, а если владелец имел дело и с молотилками, то он просто привязывал свою молотилку к локомотиву и ездил с фермы на ферму. Уже тогда я задумался над весом и стоимостью локомотивов: они весили не одну тонну и были так дороги, что их мог приобрести только крупный землевладелец. Часто ими владели те, чьим ремеслом была молотба; покупали эти машины также собственники лесопилок и другие предприниматели, нуждавшиеся в транспортных средствах.

Идея построить легкую тележку с паровым двигателем, которая могла бы заменить лошадей в качестве трактора для чрезвычайно тяжелой пахоты, пришла мне в голову задолго до начала моей работы в Westinghouse. В то же время, как я теперь смутно вспоминаю, у меня возникла мысль, что тот же принцип можно использовать и в экипажах, и в других средствах передвижения. Идея экипажа без лошадей была тогда чрезвычайно популярна. Уже много лет, а именно с момента изобретения паровой машины, шли разговоры о безлошадном пассажирском экипаже, но поначалу он казался мне не столь практичным, как машина для тяжелой сельской работы, особенно для пахоты. Наши дороги были плохими, и мы не привыкли много разъезжать. Само собой разумеется, что мы не ездили в город, если там не было важных дел. А даже если дела и появлялись, мы все равно бывали там не чаще одного раза в неделю, а при плохой погоде и еще реже. Одно из величайших достоинств автомобиля как раз и заключается в благотворном влиянии, которое он оказывает на кругозор фермера, значительно расширяя его.

Как опытному механику, в распоряжении которого на ферме была неплохая мастерская, мне было нетрудно построить паровую тележку или трактор. Мысль использовать его и как средство передвижения пришла мне почти сразу. Я был твердо убежден, что держать лошадей невыгодно из-за расходов и труда, которые требует их содержание. Следовательно, требовалось изобрести и построить паровую машину, способную тащить обыкновенную телегу или плуг. Переложить тяжкую, суровую работу фермера с человеческих плеч на сталь и железо всегда было главным предметом моих честолюбивых планов. Трактор казался мне важнее всего, и то, что я поначалу обратился к производству экипажей, всецело вина обстоятельств. Я обнаружил, что люди проявляли больший интерес к машине, на которой они могли бы ездить по сельским дорогам, чем к орудию полевых работ. Я сомневаюсь даже, что легкий полевой трактор вообще мог бы прижиться, если бы автомобиль не открыл фермеру глаза.

Но все это я понял позже, а тогда я думал, что фермера больше заинтересует трактор.

Я построил тележку с паровым двигателем. Она работала. Котел нагревала горящая нефть, двигатель был мощным, а контроль при помощи предохранительного клапана – прост и надежен. Однако котел был небезопасен, так как, чтобы добиться требуемой мощности без чрезмерного увеличения веса и объема двигателя, в нем надо было поддерживать высокое давление. Согласитесь, что не особенно приятно сидеть на котле, находящемся под высоким давлением. Чтобы сделать его хоть сколько-нибудь безопасным, приходилось настолько увеличивать вес, что это практически сводило на нет все те преимущества, которые давало давление. Два года я продолжал свои эксперименты с различными системами котлов и в конце концов отказался от идеи дорожной повозки, движимой паром. Я знал, что англичане используют на своих сельских дорогах паровые экипажи – эдакие локомотивы, тащившие целые обозы. Построить тяжелый паровой трактор, пригодный для большой фермы, было бы несложно, но у нас не английские дороги. Наши дороги погубили бы любой большой и сильный паровой трактор. И мне казалось, что строить тяжелый трактор, который смогут купить лишь немногие зажиточные фермеры, не стоит.

Но от идеи безлошадного экипажа я не отказался. Моя работа с представителем компании Westinghouse укрепила во мне убеждение, что паровой двигатель непригоден для легкого экипажа. Поэтому я проработал у них только один год. Тяжелые паровые машины и тракторы не могли меня уже ничему научить, и мне не хотелось тратить время на дело, которое ни к чему не ведет. За несколько лет до этого, в пору моего ученичества, я прочел в одном английском журнале о бесшумном бензиновом двигателе. Я думаю, что это был двигатель Отто<sup>[7]</sup>. Он работал на газе, который использовался и для освещения, и имел один большой цилиндр, поэтому передача была неравномерной и требовала необычайно тяжелого махового колеса. Что касается веса, то на фунт металла он имел гораздо меньший КПД, чем паровая машина, и казалось, что это делало использование светильного газа в двигателях экипажей вообще невозможным. Я заинтересовался им лишь как механизмом вообще. Я следил за его развитием по английским и американским журналам, которые попадали в нашу мастерскую, особенно за каждым указанием на возможность заменить светильный газ парами бензина. Идея бензинового мотора была отнюдь не нова, но то была первая серьезная попытка вывести его на рынок. Ее встретили скорее с любопытством, чем



с восторгом, и я не могу вспомнить ни одного человека, который считал, что двигатель внутреннего сгорания может в дальнейшем получить распространение. Все умные люди неопровержимо доказывали, что такой мотор не может конкурировать с паровой машиной. Они и представить себе не могли, что когда-нибудь он завоюет весь мир. Но таковы уж все умные люди: они так умны и опыты, что точно знают, почему нельзя сделать то-то и то-то, и везде видят ограничения и препятствия. Поэтому я никогда не нанимаю на работу чистокровного специалиста. Если бы я хотел уничтожить конкурентов, я предоставил бы им полчища специалистов. Получив массу «полезных» советов, мои конкуренты не смогли бы даже приступить к работе.

Меня интересовал бензиновый двигатель, и я следил за его развитием. Но делал я это исключительно из любопытства – приблизительно до 1885 или 1886 года, когда отказался от паровой машины в качестве двигателя для своей тележки и должен был искать новый источник движущей силы. В 1885 году я чинил двигатель Отто в ремонтных мастерских Eagle в Детройте. Во всем городе не было никого, кто знал бы в этом деле толк. Говорили, что мне это по силам, и, хотя я до сих пор никогда не имел дела с подобным устройством, я взялся за работу и успешно сделал ее. Так я получил возможность изучить новый двигатель и в 1887 году сконструировал опытный образец по имевшейся у меня четырехтактной модели лишь для того, чтобы убедиться, правильно ли я понял его принцип. В четырехтактном двигателе поршень должен четыре раза пройти внутри цилиндра, чтобы развить силовой эффект. Во время первого такта всасывается бензин, во время второго он сжимается, на третьем происходит взрыв, а на четвертом горячий газ выталкивает поршень. Образец работал очень хорошо, его диаметр составлял один дюйм<sup>[8]</sup>, рабочий ход поршня – три дюйма. Работал он на бензине и хоть и не был особо мощным, отличался меньшим, по сравнению с другими двигателями, весом. Я подарил его впоследствии одному молодому человеку, который хотел за чем-то его получить и имя которого я забыл. Мотор был разобран, он стал отправной точкой для моей дальнейшей работы с двигателями внутреннего сгорания.

В то время я жил на ферме, куда вернулся не столько затем, чтобы стать фермером, сколько для того, чтобы продолжать свои опыты. Как опытный механик, теперь я устроил первоклассную мастерскую вместо кукольной мастерской детских лет. Отец предложил мне 40 акров<sup>[9]</sup> леса в том случае, если я брошу машины. Я временно согласился, так как работа позволила



мне жениться. Я устроил себе лесопилку, запасаю портативным двигателем и начал рубить и пилить деревья. Часть первых бревен и досок пошла на домик на нашей новой ферме. Это произошло в самом начале моей супружеской жизни. Дом был небольшим, в полтора этажа, всего 31 квадратный фут<sup>[10]</sup>, но в нем было уютно. Я построил рядом мастерскую и, когда не рубил лес, работал над бензиновыми двигателями, изучая их свойства. Я читал все, что попадалось мне в руки, но больше всего учился на собственном опыте. Бензиновый двигатель – таинственная вещь, он не всегда действует как надо. Представьте только, как вели себя эти первые модели.

В 1890 году я впервые начал работать с двумя цилиндрами. Одноцилиндровый двигатель совершенно не годился для транспортных целей – маховое колесо было слишком тяжелым. Закончив работу над первым четырехтактным двигателем Отто, и раньше, чем я отважился взяться за двухцилиндровый двигатель, в экспериментальных целях я собрал из железных трубок целый ряд машин. Я придерживался того взгляда, что мотор с двумя цилиндрами можно использовать для передвижения, и поначалу решил применить его к велосипеду, непосредственно соединив с шатуном, причем заднее колесо велосипеда должно было служить маховиком. Предполагалось, что скорость будет регулироваться исключительно клапаном. Однако я так и не осуществил этого плана, поскольку очень скоро выяснилось, что мотор с бензобаком и прочими приспособлениями оказался слишком тяжелым для велосипеда. Преимуществом двух взаимно дополняющих друг друга цилиндров было то, что в момент взрыва в одном цилиндре в другом газ выталкивал поршень. Тем самым уменьшалась тяжесть махового колеса.

Вскоре мне предложили место инженера и механика в электрической компании Эдисона в Детройте с ежемесячным жалованьем в сорок пять долларов. Я принял его, так как оно давало мне больше, чем ферма, да и вообще я решил бросить сельское хозяйство. Все деревья были вырублены. Мы сняли дом в Детройте на Бэгли-авеню. Мастерская переехала со мной и развернулась в кирпичном сарае за домом. Много месяцев я работал в электрической компании в ночную смену, и у меня оставалось очень мало времени для своего занятия. Затем я перешел в дневную смену и каждый вечер и всю ночь работал над новым двигателем. Я не могу даже утверждать, что работа была тяжелой. Ничто по-настоящему нас интересующее не тяжело. Я был уверен в успехе. Ведь успех непременно придет, если как следует работать. Тем не менее было чрезвычайно важно, что моя жена верила в него еще крепче, чем я. Такой

она была всегда.

Я знал, что много людей работает над безлошадным экипажем, но не мог вывести о нем никаких подробностей. Мне предстояло начинать с азов. Особенно трудными представлялись два момента: искра и вес. В трансмиссии, управлении и общих вопросах мне помог мой опыт с паровыми тракторами. В 1892 году я собрал свой первый автомобиль, но пришлось подождать до следующей весны, пока он не поехал, к моему великому удовлетворению. Мой первый экипаж внешне несколько походил на крестьянскую тележку. В нем было два цилиндра диаметром 2,5 дюйма и поршень с шестидюймовым рабочим ходом, помещенные рядом над задней осью. Я изготовил их из выпускной трубы одной приобретенной мною паровой машины. Мощность двигателя была около четырех лошадиных сил. Сила передавалась от мотора с помощью приводного ремня на приводной вал и с последнего, через цепь, на заднее колесо. В тележке помещались двое, причем сиденье закреплялось на двух стойках, а кузов покоился на эллиптических рессорах. У машины было две скорости: десять и двадцать миль в час, которые достигались перемещением ремня. Для этой цели служил помещенный перед водительским сиденьем рычаг с ручкой. Подвинув его вперед, переходили на быстрый ход, назад – на тихий. При вертикальном положении рычага ход был холостым. Чтобы завести машину, нужно было повернуть рукоятку, поставив мотор на холостой ход. Чтобы затормозить – отпустить рычаг и нажать ногой на тормоз. Заднего хода не существовало, а другие скорости, кроме тех двух, достигались с помощью регулирования подачи бензина. Металлические части для кузова тележки, так же как сиденье и рессоры, я купил. Колеса были велосипедные диаметром двадцать восемь дюймов, с резиновыми шинами. Рулевое колесо я отлил по приготовленной мной форме и сам сконструировал все тонкие части механизма. Но очень скоро оказалось, что недостает регулирующего механизма, чтобы равномерно распределять силу при движении по кривой между обоими задними колесами. Вес экипажа составлял около пятисот фунтов. Под сиденьем находился бак, вмещавший двенадцать литров бензина, из которого тот подавался в двигатель с помощью маленькой трубки с клапаном. Зажигание происходило электрической искрой. Поначалу двигатель имел воздушное охлаждение или, как выяснилось чуть позже, не имел никакого охлаждения. Я обнаружил, что после часовой или двухчасовой езды он нагревается, и очень скоро поместил вокруг цилиндра сосуд с водой, соединив его трубкой с резервуаром, находившимся сзади экипажа.

Все это за немногими исключениями я продумал заранее – так я поступаю всегда. Прежде чем приступить к сборке, я делаю чертеж, в котором каждая деталь проработана от начала до конца. Иначе во время сборки на разные дополнительные приспособления расходуется много материала, а отдельные части оказываются неподходящими друг к другу. Многие изобретатели терпят неудачи именно потому, что не проводят различий между планомерной работой и экспериментом. Самым сложным в начале работы над машиной оказалось достать нужные материалы. Затем встал вопрос об инструментах. В детали необходимо было внести разные изменения, но что меня задерживало больше всего, так это нехватка денег и времени для приобретения лучших материалов для каждой отдельной части моей машины. Тем не менее весной 1893 года работа над ней продвинулась настолько, что ее уже можно было поставить на ход, к моему великому удовольствию. При этом я получил возможность испытать конструкцию и материалы на наших деревенских дорогах.

## Глава 2. Что я узнал о бизнесе

Моя «бензиновая тележка» была первым и долгое время единственным автомобилем в Детройте. К ней относились почти как к стихийному бедствию, так как она здорово шумела и пугала лошадей. Кроме того, она затрудняла уличное движение. Я не мог остановиться нигде в городе без того, чтобы тотчас вокруг моей тележки не собралась толпа народа. Если я оставлял ее без присмотра хотя бы на одну минуту, сейчас же находился любопытный, который пробовал на ней кататься. В конце концов я стал носить при себе цепь и, оставляя тележку, должен был «приковывать» ее к фонарному столбу. Появились и неприятности с полицией – почему, я не знаю. Насколько мне известно, тогда еще не существовало скоростных ограничений. Как бы то ни было, мне предстояло получить от властей особое разрешение и я некоторое время пользовался привилегией быть единственным официально признанным шофером Америки. В 1895 и 1896 годах я с удовольствием проделал несколько тысяч миль на этой маленькой машине, которую потом продал за 200 долларов Чарльзу Эйнсли из Детройта. Это оказалась моя первая продажа. Вообще-то мой экипаж не предназначался для продажи – это был опытный образец, сделанный в экспериментальных целях. Но я хотел начать создавать новый, а Эйнсли захотел купить этот. Деньги могли мне понадобиться, и мы быстро договорились.

Я не намеревался собирать автомобили в таком ничтожном количестве. В моих планах значилось крупное производство, но сначала мне нужно было кое-что для него иметь. Не существовало никакого смысла торопиться. В 1896 году я начал сборку второго автомобиля, который не походил на первый, лишь был несколько легче. Я сохранил и приводной ремень, упразднил я его лишь много позже. Ремни очень хороши, но не в жару. Лишь по этой причине позже я заменил их на настоящую трансмиссию. Из этого автомобиля я извлек для себя много поучительного.

Тем временем и другие в Америке и Европе занялись сборкой автомобилей. Уже в 1895 году я узнал, что в Нью-Йорке у Мэйси был выставлен немецкий автомобиль Бенца. Я поехал, чтобы посмотреть на него, но не нашел в нем ничего, что было бы достойно особого внимания. Автомобиль Бенца тоже имел приводной ремень, но был гораздо тяжелее моего. Я придавал особенное значение уменьшению веса –

преимуществу, которое иностранные производители, по-видимому, никогда не умели достаточно ценить. В моей частной мастерской я собрал три разных автомобиля, каждый из которых по несколько лет бегал по Детройту. У меня и теперь еще стоит тот первый автомобиль, который я через несколько лет выкупил за 100 долларов у одного человека, который приобрел его у мистера Эйнсли. Все это время я работал в электрической компании и постепенно поднялся до первого инженера с месячным жалованьем 125 долларов. Но мои опыты с бензиновыми двигателями встречали со стороны управляющего не больше сочувствия, чем прежде мое влечение к технике со стороны отца. Не то чтобы мой босс имел что-то против экспериментов вообще, он был лишь против опытов с бензиновыми двигателями. У меня в ушах до сих пор звучат его слова: «Электричество – да, ему принадлежит будущее. Но бензин... Нет!»

Он имел все основания быть скептиком. Действительно, никто тогда даже отдаленно не думал о великом будущем двигателей внутреннего сгорания, и в то же время мы стояли еще в самом начале огромного подъема, который ожидал электричество. Как это бывает с любой сравнительно новой идеей, от электричества ждали большего, чем оно обещает нам даже теперь. Я не видел для себя пользы экспериментировать с ним. Автомобиль для деревенских дорог нельзя было сделать наподобие электрических трамваев, даже если бы провода не стоили так дорого. Никакая батарея даже приблизительно не удовлетворяла требованиям веса. Электромобиль по определению имеет ограниченную сферу применения. Этим я вовсе не хочу сказать, что я мало ценю электричество, – мы еще даже не начали им правильно пользоваться. Но у электричества своя область применения, а у двигателя внутреннего сгорания – своя. Одно не может вытеснить другого – и это большое счастье.

У меня сейчас находится динамо-машина, которую я должен был обслуживать в мастерских электрической компании Эдисона в Детройте. Когда я оборудовал наш завод в Канаде, я нашел эту динамо-машину в одной конторе, купившей ее у электрической компании. Я приобрел ее, запустил, и она в течение долгих лет честно служила на канадском заводе. Когда с ростом сбыта мы были вынуждены построить новую электростанцию, я велел перевезти старый мотор в свой музей – в комнату в Дирборне, хранящую много технических драгоценностей.

Электрическая компания Эдисона предложила мне руководящую должность при условии, что я брошу свой бензиновый двигатель и займусь действительно полезным делом. Нужно было выбирать между службой и автомобилем. Я выбрал автомобиль, то есть отказался от должности.

Собственно говоря, о выборе не могло быть и речи, так как в то время я уже знал, что моей машине обеспечен успех. 15 августа 1899 года я отказался от службы, чтобы целиком посвятить себя автомобильному делу.

Тем не менее это был рискованный шаг, так как у меня не имелось никаких сбережений. Все, что я мог сэкономить, было потрачено на опыты. Но жена соглашалась со мной в том, что я не мог отказаться от автомобиля: впереди нас ждали или победа, или поражение. На автомобилях не было «спроса» — его, впрочем, не бывает на любой новый товар. Они распространялись тогда, как теперь самолеты. Сначала экипаж без лошади считался плодом большой фантазии. Находились умники, которые могли представить неопровержимые доказательства того, что экипажи эти навсегда останутся игрушками. Ни один богатый человек не видел коммерческой перспективы у этой новой идеи. Мне непонятно, почему любое новое изобретение в сфере транспорта встречает такое сопротивление. Даже теперь есть люди, качая головой, говорят о роскоши легкового автомобиля и неохотно признают пользу грузовика. Вначале вряд ли кто-то догадывался о том, какую роль будет играть автомобиль. Оптимисты, самое большее, допускали, что он станет развиваться параллельно велосипеду. Когда оказалось, что на автомобилях действительно можно ездить и разные производители занялись их сборкой, тут же возник вопрос: кто быстрее? Странное и все же естественное явление — это страсть к гонкам. Я никогда не придавал ей большого значения, но публика упорно отказывалась видеть в автомобиле что-либо кроме дорогой игрушки для гонок. Поэтому и нам пришлось в конце концов принимать участие в гонках. Для отрасли, однако, это рано проявившееся пристрастие к гонкам было вредно, так как соблазняло производителей относиться к скоростным характеристикам с большим вниманием, чем к более существенным достоинствам автомобиля. Это открывало двери для спекуляций.

После моего ухода из электрической компании группа предприимчивых людей учредила на основе моего изобретения Детройтскую автомобильную компанию. Я был главным инженером и в определенных пределах — акционером. Три года мы собирали автомобили — все в большей или меньшей степени по образцу моей первой модели. Но спрос на наши машины был невелик, а я оказался совершенно одинок в своих стремлениях усовершенствовать автомобили и таким образом расширить круг покупателей. У всех сидела в голове одна мысль: набирать как можно больше заказов и продавать как можно дороже. Главной была прибыль.

Как инженер я не мог оказывать влияние на то, что находилось за пределами моих должностных обязанностей. Вскоре я понял, что новая компания не подходит мне для осуществления моих идей, так как она была лишь денежным предприятием, которое приносило, однако же, мало денег. В марте 1902 года я покинул свой пост, твердо решив никогда больше не быть ни у кого в подчинении. Детройтская автомобильная компания в конце концов перешла во владение Леландов.

Я снял себе мастерскую – одноэтажный кирпичный сарай на Парк-плейс, 81, чтобы продолжать свои опыты и по-настоящему изучить бизнес. Я верил, что устраивать его надо совершенно иначе, чем в моем первом предприятии.

Год, предшествующий основанию Автомобильной компании Форда, был почти целиком посвящен исследованиям. В маленькой однокомнатной мастерской я работал над усовершенствованием четырехцилиндрового двигателя, а заодно пытался понять, как устроен бизнес и в самом ли деле так необходимо участвовать в алчной, эгоистической погоне за деньгами, которую я наблюдал повсеместно во время своего первого краткого опыта. С того момента и до основания своей компании я собрал всего около двадцати пяти автомобилей, из них девятнадцать для Детройтской автомобильной компании. Автомобилестроение тем временем вышло из начальной стадии своего развития, когда потребители довольствовались тем, что машина вообще могла двигаться, и перешло в стадию, когда они стали предъявлять требования к скорости. Александр Уинтон из Кливленда, строитель «уинтоновского» автомобиля и чемпион Америки в гонках, был готов померяться силами с любым. Я сконструировал двухцилиндровый мотор несколько более компактного типа, чем все сделанные мной ранее, поставил его на шасси, обнаружил, что он развивает большую скорость, и договорился с Уинтоном о соревновании. Мы встретились на ипподроме Грин-Пойнт в Детройте. Я победил. Это была моя первая гонка и единственная рекламная акция, хоть сколько-нибудь оцененная публикой.

Публика презирала автомобиль, если он не мог развить большую скорость и обогнать другие машины. Мое честолюбие, поставившее себе цель построить самый быстрый автомобиль на свете, привело меня к четырехцилиндровому мотору. Но об этом позже.

Самым поразительным в автомобильной промышленности того времени было то, что наибольшее внимание уделялось чистой прибыли, а не качеству. Мне казалось, что это выворачивает наизнанку естественный ход вещей, требующий, чтобы деньги были результатом труда. Второе, что

меня удивляло, — это всеобщее равнодушие к усовершенствованию технологии. Всем казалось достаточным продать готовый продукт и получить за него деньги. Продукт, видимо, производился не ради той пользы, которую он мог принести людям, а лишь для того, чтобы заработать побольше денег. Удовлетворение покупателя было второстепенным делом. На недовольного покупателя смотрели не как на человека, доверием которого злоупотребили, а как на надоедливую особу или как на кошелек, из которого можно снова выжать деньги, исправляя работу, которую с самого начала нужно было сделать как следует. Тогда мало интересовались судьбой автомобиля после продажи: сколько бензина он расходовал на одну милю, какова была его настоящая мощность. Если он не годился и требовалось заменить отдельные части, тем хуже было для владельца. В порядке вещей считалось продавать запчасти как можно дороже, руководствуясь мыслью, что тот, кто купил целый автомобиль, станет нуждаться в запчастях, а потому будет готов хорошо за них заплатить.

Автомобильная промышленность строилась не на том, что я назвал бы честным, не говоря уже научным основанием, однако дело в ней обстояло не хуже, чем вообще в бизнесе. В то время страна переживала экономический подъем. Банкиры, которых до сих пор интересовали лишь железные дороги, обратили свое внимание на промышленность. Тогда, как и теперь, я исходил из идеи, что стоимость, прибыль и вообще все финансовые вопросы урегулируются сами собой, если предприниматель хорошо работает, и что производство нужно начинать с малого и постепенно расширять его за счет собственной прибыли. Отсутствие прибыли — это знак, что бизнесмен теряет попусту время и не годится для данного дела. До сих пор я не видел причин менять свои взгляды, но очень скоро заметил, что весьма простая формула «делай хорошо свою работу, и она принесет прибыль» считается устаревшей. План, по которому чаще всего работали, состоял в том, чтобы начать бизнес с как можно бóльшим капиталом, а затем выпустить и продать как можно больше акций. То, что оставалось после продажи акций, за вычетом выплат посредникам, скрепя сердце вкладывали в расширение производства. Хорошим бизнесом считался тот, который позволял выпустить как можно больше акций. Я же никогда не мог постичь формулу, по которой вычисляют, сколько должен принести каждый вложенный в дело доллар. Те из бизнесменов, кто называл себя финансистами, утверждали, что деньги «достойны» 6 %, или 5 %, или хотя бы 4 %, и что тот, кто вкладывает в дело 150 тысяч долларов, вправе ожидать, что они принесут такую прибыль, какую принесло бы их



вложение в банк или ценные бумаги. Поэтому добавление процента к расходам на производство в бизнесе называется процентом на вложенный капитал. Эта идея является причиной многих банкротств и неудач. Деньги вообще ничего не стоят, так как сами по себе не могут создавать ценность. Их единственная польза в том, что их можно использовать для покупки (или для изготовления орудий). Поэтому деньги сто́ят ровно столько, сколько можно на них купить (или произвести), и не больше. Если кто-то думает, что деньги принесут 5 или 6 %, он должен поместить их туда, где они смогут принести эту прибыль. Капитал, вложенный в производство, не мешает ему или, по крайней мере, не должен мешать. Он перестает быть деньгами и становится средством производства. Поэтому он приносит столько, сколько производит, а не определенную сумму, которая вычисляется по формуле, не имеющей к делу никакого отношения. Прибыль всегда должна идти за производством, а не предшествовать ему.

Бизнесмены думали, что с предприятием можно сделать что угодно с помощью инвестиций. Если с первого раза это не удавалось, рецепт гласил: «инвестировать снова». Так называемые новые инвестиции состояли в том, что вслед за сомнительными в топку бросали верные деньги. В большинстве случаев необходимость снова вкладывать средства возникает оттого, что плохим менеджерам продолжают платить деньги за бездарно плохую работу. Благодаря этому Судный день только откладывается. Нет никакого смысла в деньгах, если их вкладывают не туда, где они действительно могут работать, а туда, где организация производства далека от совершенства. Финансисты воображают, что они делают выгодное вложение. Это заблуждение – они попусту растрачивают средства.

Заключение сделки вовсе не означает, что производитель может забыть о своем заказчике. Напротив, их отношения только начинаются. Продажа автомобиля означает своего рода рекомендацию. Если машина плохо служит покупателю, то для производителя это худшая рекомендация, так как в этом случае он получает от недовольного покупателя настоящую антирекламу. На заре автомобилестроения была тенденция смотреть на продажу как на настоящее дело, а покупателя предоставлять самому себе, – это близорукая точка зрения посредников. Посредник получает за свою продажу только проценты, и от него нельзя требовать, чтобы он заботился о покупателе, с которого он уже ничего не может получить. Однако именно в этом пункте мы сделали нововведение, которое говорило в пользу нашего автомобиля. Хорошие продажи могло обеспечить уже соотношение цены и качества, но мы пошли еще дальше. На мой взгляд,

каждый, кто купил наш автомобиль, имел право пользоваться им постоянно. Поэтому, если возникала неисправность, мы считали своим долгом устранить ее как можно скорее. Эта услуга имела решающее значение для успеха «форда». Для большинства более дорогих автомобилей того времени станций технического обслуживания не существовало. Если что-то выходило из строя, приходилось обращаться к местным механикам, хотя по справедливости следовало бы обращаться к производителю. Владельцу везло, если в мастерской был приличный выбор запчастей (хотя тогда ко многим автомобилям запчасти не производились вовсе). Но если хозяин мастерской, не имея достаточных познаний в автомеханике, был запаслив и обладал деловой хваткой, то даже небольшая поломка могла привести к длительному простоя автомобиля и к огромным счетам, которые непременно нужно было оплатить, чтобы получить его обратно. Одно время ремонт автомобиля был величайшей опасностью для автомобильной промышленности. Даже в 1910–1911 годах любой владеец автомобиля считался богачом, которого стоило поприжать. Мы столкнулись с этим с самого начала и не могли позволить, чтобы нашим продажам вредила подобная глупость.

Но я снова забежал вперед. Я лишь хотел сказать, что господство финансовых интересов противоречило самой идее служения. Если главная цель в том, чтобы заработать определенную сумму, то должны возникнуть особенно счастливые обстоятельства или же обнаружиться избыток средств, который позволил бы и честному производителю сыграть свою роль, чтобы перспективный бизнес не пал жертвой сиюминутной прибыли. Кроме того, я замечал, что многие бизнесмены имели склонность воспринимать свое занятие как бремя. Они работали ради того дня, когда могли бы бросить все и, удалившись на покой, жить на проценты от своего капитала, то есть они стремились как можно быстрее выйти из борьбы. Жизнь представлялась им битвой, которой нужно как можно скорее положить конец. Это опять-таки был пункт, которого я никак не мог понять. Я-то полагал, что смысл жизни заключается не в борьбе, а если и в борьбе, то с инерцией и собственной успокоенностью. Если наша цель – покрыться ржавчиной, то нам остается только одно: предаться нашей внутренней лени. Если же наша цель – рост, то нужно просыпаться каждое утро и бодрствовать целый день. Я видел, как большие компании терпели крах, превращаясь в тень собственного имени, только потому, что кто-то решал, что ими можно и дальше управлять так, как они управлялись до сих пор. Жизнь, как я ее понимаю, не остановка, а путешествие. Даже тот, кто думает, что он «остановился отдохнуть», не пребывает в покое, а,

скорее всего, катится вниз. Все находится в движении и с самого начала было предназначено для движения. Жизнь течет. Даже если человек постоянно живет на одной и той же улице и в одном и том же доме, сам он каждый день другой.

Из подобного же самообмана, предполагающего, что жизнь – это битва, которую можно проиграть каждую минуту, сделав всего один ложный ход, проистекает пристрастие к регулярности. Люди привыкают быть лишь наполовину живыми. Сапожник редко усвоит «новомодный способ» подшивать подошву, ремесленник весьма неохотно переймет новую технологию. Привычка ведет к известной тупости, всякое препятствие отпугивает подобно несчастью. Вспомните, что, когда проводились исследования фабричного труда с целью научить рабочих экономить силы, как раз они больше всех и противились этому. Рабочие, разумеется, думали, что это заговор, нацеленный на то, чтобы выжать из них еще больше, но сильнее всего их раздражало нарушение привычного уклада. Торговцы гибнут вместе со своим делом потому, что привязываются к старым методам торговли и не могут решиться на нововведения. Этих людей, которые не знают, что вчера закончилось вчера, и которые новым утром просыпаются с прошлогодними мыслями, встречаешь везде. Можно было бы вывести правило: кто думает, что раз и навсегда нашел свой путь, пусть заглянет в себя и узнает, не спит ли его мозг. Опасность подкрадывается к нам вместе с убеждением, что мы «обеспечили себя в жизни». Это убеждение угрожает тем, что при следующем повороте колеса мы будем сброшены вниз.

Кроме того, все в ужасе от одной мысли быть осмеянными, все боятся, как бы их не сочли за дураков. Я признаю, что общественное мнение – большая сдерживающая сила для тех, кого нужно держать в узде. Общественное мнение, пожалуй, может сделать человека лучше если и не в нравственном отношении, то хотя бы в социальном. Ради справедливости и дураком побыть неплохо. Тем более что такие дураки живут достаточно долго и им довольно долго приходится доказывать, что они вовсе не дураки. Бывает, что и начатая ими работа продолжает жить и доказывать это.

Стремление извлекать прибыль из «вложенного капитала» и вытекающий отсюда ущерб для полезной работы я наблюдал в разных формах. В этом обстоятельстве скрыты причины многих трудностей, в том числе низкой заработной платы – ведь без хорошей работы нельзя платить много, а если платить мало, она не может быть сделана хорошо. Большинство хотят быть свободными в своей работе. При существующей

системе это невозможно. Поначалу и я не был свободен, я не мог предоставить своим идеям свободной сцены. Тогда следовало заработать как можно больше денег. Исследования стояли на последнем месте. Но самое странное – это, конечно, идея о том, что важны деньги, а не труд. Никому не казалось нелогичным, что деньги на первом месте, хотя очевидно, что прибыль – результат труда. Кажется, все только и искали кратчайшую дорогу к деньгам и при этом обходили самую прямую – труд.

Взять, к примеру, конкуренцию. Я слышал, что конкуренцию считают опасностью и что ловкий делец устраняет своего конкурента, искусственно создавая себе монополию. Они исходят из мысли, что число покупателей ограничено и потому конкуренцию нужно предупредить. Многие еще помнят, как несколько производителей автомобилей объединились на основе патента Селдена<sup>[11]</sup> и это на самых законных основаниях позволило им контролировать и объемы производства, и цены. Их вдохновляла абсурдная идея, что доходы можно повысить, сократив, а не увеличив работу. Эта идея, насколько я знаю, стара как мир. Я не верил раньше и теперь не верю, что для того, кто честно работает, не найдется достаточно дела. Время, потраченное на борьбу с конкурентами, – время, потерянное для работы. Всегда найдутся люди, готовые охотно, даже усердно покупать по сходным ценам то, в чем они действительно нуждаются. Это относится и к услугам, и к товарам.

Тот период раздумий не был для меня праздным. Мы работали над нашим большим четырехцилиндровым мотором и над двумя большими гоночными автомобилями. У меня на это оставалось много времени, так как я постоянно находился при деле. На мой взгляд, человек иначе и не может, как быть постоянно на работе. Днем он должен думать о ней, а ночью она ему снится. Идея работать «от звонка до звонка», приниматься за нее утром и бросать вечером, забывая о ней до следующего утра, на первый взгляд, хороша. Ее легко осуществить в случае, если мы согласны всю жизнь быть служащими, быть может, даже и независимыми, да и вообще кем угодно, но только не руководителями. Работник физического труда вынужден ограничивать рабочие часы, иначе он быстро подорвет свои силы. Если он намерен всю жизнь заниматься физическим трудом, он должен забывать о своей работе при первых звуках фабричного гудка. Но если он хочет идти вперед и чего-нибудь добиться, то после гудка он должен размышлять о своем трудовом дне и о том, как ему работать лучше прежнего.

Тому, кто умеет мыслить и трудиться, успех обеспечен. Я не берусь утверждать и не в состоянии проверить, насколько работник, неразлучный

со своим делом, непрестанно думающий об успехе и потому преуспевающий, счастливее того, кто думает о деле только в отведенные для этого часы. Этот вопрос и не требует ответа. Мотор в десять лошадиных сил слабее двадцатисильного. Тот, кто все свои мыслительные способности ограничивает рамками присутственных часов, ограничивает и свои лошадиные силы. Если человек согласен владеть возложенное на него бремя, то все в порядке. Это его личное дело, и никого оно не касается. Только в этом случае пусть не обижается, если другой, умноживший свои лошадиные силы, добивается большего. Праздность и труд дают разные результаты. Кто стремится к покою и досугу, не смеет жаловаться. Нельзя одновременно предаваться праздности и пожинать плоды труда.

Вот мои главные выводы из опыта того года, дополненные наблюдениями последующих лет:

1. Вместо работы на первый план выходят деньги, что тормозит работу и умаляет значение труда.

2. Забота о деньгах, а не о деле влечет за собой страх неудачи. Этот страх исключает правильный подход к делу, заставляет бояться конкуренции, новых технологий и вообще любых шагов, изменяющих положение дел.

3. Каждому, кто думает прежде всего об упорном труде, открыт путь к успеху.

## Глава 3. Старт настоящего бизнеса

В маленьком кирпичном сарае, в доме № 81 на Парк-плейс у меня появилась возможность разработать план и технологию производства нового автомобиля. Но даже когда мне удалось создать компанию в моем вкусе – предприятие, которое во главу угла ставит высокое качество продукта и удовлетворение потребительских интересов, – я все же понимал, что, пока не уйдут в прошлое головоломные методы производства, невозможно создать первоклассный автомобиль, оправдывающий свою стоимость.

Каждый знает, что во второй раз все удастся лучше, чем в первый. Не знаю, почему промышленность того времени не считалась с этим принципом. Производители как будто вынуждены в спешке выпускать на рынок новый товар, не имея возможности довести его до ума. Работать «на заказ» вместо того, чтобы выпускать изделия сериями, очевидно, традиция, унаследованная нами от периода кустарно-ремесленного производства. Спросите сотню человек, что они думают по поводу того, как должен быть изготовлен тот или иной продукт. Восемьдесят не сумеют ответить и оставят этот вопрос на усмотрение производителя. Пятнадцать будут чувствовать себя обязанными что-то сказать, и лишь пять выскажут разумные и обоснованные пожелания. Первые девяносто пять человек, то есть те, которые ничего не понимают и честно признаются в этом, и другие, которые тоже ничего не понимают, но не хотят сознаваться, и есть ваши потребители. Пятеро, предъявляющие особые требования, или в состоянии оплатить специальный заказ, или нет. В первом случае они станут покупателями, но их очень мало. Из девяноста пяти человек только десять или пятнадцать согласны платить больше за лучшее качество, остальные же обращают внимание только на цену, не считаясь с достоинствами или недостатками товара. Правда, их становится все меньше. Покупатели учатся покупать, все больше и больше обращая внимание на качество и стремясь получить его как можно больше на каждый лишний доллар. Таким образом, если мы поймем, какой товар в наибольшей степени удовлетворяет потребности этих 95 %, и разработаем технологии, которые позволят выпускать на рынок качественный продукт по наименьшей цене, спрос будет настолько велик, что его можно будет считать универсальным.

Я не имею в виду стандартизацию. Понятие «стандартизация» может привести к путанице, так как подразумевает известную негибкость производства и конструкции, когда производитель останавливается на самом ходовом продукте. Интересы потребителя, как при разработке самого продукта, так и при ценообразовании, на последнем месте. Массовое производство увеличивает прибыль, которая используется для дальнейшего расширения того же производства. Когда производитель опомнится, рынок будет наводнен товарами, на которые уже нет спроса. Между тем этот спрос появился бы, если бы тот снизил цену.

Покупатель найдется всегда, но не всегда он тут же отреагирует на понижение цены. Если дорогой товар внезапно дешевеет вследствие застоя на рынке, это не оказывает заметного влияния на спрос. Причина ясна: покупатель стал осторожен. За внезапной дешевизной ему мерещится какая-то махинация, и он начинает выжидать, когда цена станет стабильно низкой. Нечто подобное мы пережили в прошлом году. Если экономия, достигнутая на производстве, приводит к понижению цен и если у производителя хорошая репутация, покупатели относятся к нему с доверием и тотчас же реагируют. Они верят, что цена упала не за счет снижения качества. Таким образом, стандартизация невыгодна, если не идет рука об руку с удешевлением продукта. Нужно помнить и взять за правило, что цена продукта должна снижаться по мере оптимизации производства и, следовательно, уменьшения затрат, а не ради того, чтобы удержать потребительский спрос, который падает из-за дороговизны. Кроме того, нужно добиваться, чтобы покупатель постоянно удивлялся, как можно за такие небольшие деньги приобрести столь высокое качество.

Стандартизация, как я ее понимаю, отнюдь не означает выбора наиболее ходового продукта и его производство. Под ней надо понимать ежедневное многолетнее изучение, во-первых, товара, который наиболее полно соответствует потребительским ожиданиям, во-вторых, технологии его производства. Если затем мы поставим во главу угла не прибыль, а объемы и качество, мы организуем настоящее дело, которое, без сомнений, будет выгодным.

Мне все это кажется вполне очевидным. Этой логикой должна руководствоваться каждая компания, которая задалась целью обслуживать 95 % рынка. Я не понимаю, почему на подобном основании не строится весь бизнес. Нужно отказаться от привычки гнаться за каждым долларом, как будто этот доллар последний. Мы начинаем преодолевать эту привычку: все крупные и жизнеспособные американские компании уже перешли к твердой системе цен. Единственный шаг, который остается

сделать, — устанавливать цену не в зависимости от рыночной конъюнктуры, а по затратам на производство, которые, в свою очередь, стараться систематически снижать. Если продукт разработан основательно, то вносить изменения в его устройство нужно будет редко. Между тем технологии производства, напротив, будут меняться часто и выясняться сами собой. По крайней мере, так говорит мой опыт.

Позже я покажу, каким образом возникали все эти изменения, здесь же я хочу подчеркнуть лишь то, что невозможно наладить производство того или иного продукта, не потратив много времени и усилий на его предварительное изучение. Нельзя в один день разрешить все вопросы и разработать все проекты.

В течение года моих экспериментов такого рода мысли стали приобретать в моей голове все более отчетливый характер. Большинство экспериментов я посвятил сборке гоночного автомобиля. В то время общее мнение было таково: первоклассный автомобиль должен развивать максимальную скорость. Лично я не разделял той точки зрения, но производители помнили о гоночных велосипедах и по аналогии с ними считали, что победа в гонках заставит потенциальных потребителей обратить внимание на достоинства автомобиля, хотя, казалось бы, более ненадежную рекламу трудно себе представить.

Но раз другие так делали, и мне пришлось этим заняться. В 1903 году я вместе с Тимом Коппером собрал две машины, развивавшие большую скорость. Они были совершенно одинаковыми. Одну мы назвали «999», другую — «Стрела». Поскольку скорость приносила автомобилю славу, я задался целью заставить говорить о моих автомобилях и своего добился. Я поставил четыре гигантских цилиндра мощностью в 80 лошадиных сил, что в те времена было делом неслыханным. Одним своим шумом они могли наполовину убить человека. Сиденье было одно. Достаточно было ассигновать по одной человеческой жизни на каждую машину. Я испробовал обе из них, Коппер тоже. Мы промчались на полной скорости. Трудно описать, что мы испытали. Спуск по Ниагарскому водопаду по сравнению с этим мог показаться приятной прогулкой. Я не захотел брать на себя ответственность управлять на гонках машиной «999», которая сошла с конвейера первой; не решился и Коппер. Но Коппер сказал, что он знает человека, который помешан на быстрой езде. Любая скорость кажется ему недостаточной. Он телеграфировал в Солт-Лейк-Сити, и к нам немедленно явился человек по имени Олдфилд<sup>[12]</sup>, велосипедный гонщик по призванию. Олдфилд ни разу не водил автомобиль, но очень хотел испытать это удовольствие. По его



словам, он хотел испробовать все.

Понадобилась всего неделя, чтобы обучить его вождению. Этот человек не ведал страха. Он желал только одного – научиться управлять чудовищем. Рулевое колесо еще не изобрели. Все собранные мною до того времени автомобили снабжались всего одной рукояткой рулевого управления. На «999» рукоятка была двойная – чтобы удержать машину в нужном направлении, требовалось приложить всю силу.

Гоночная трасса была длиной три мили. Участники заезда нашу машину не знали, и мы на всякий случай держали в тайне детали, позволяя всем желающим строить догадки. Надо сказать, что в то время гоночные трассы строились еще не по строго научным принципам, так как никто и не подозревал о том, до какой скорости можно довести автомобиль. Олдфилд прекрасно понимал, с каким двигателем имеет дело. Садясь в автомобиль, он весело сказал, пока я вертел рукоятку стартера: «Я знаю, что в этой тележке меня, может быть, ждет смерть. Но по крайней мере они должны будут сказать, что я мчался, как дьявол».

И он действительно мчался, как дьявол! Он не смел обернуться. Он даже не сбрасывал скорость на поворотах. Он просто пустил автомобиль, и тот сорвался с места. В результате он пришел к финишу на полмили раньше других.

Модель № 999 достигла поставленной цели: она показала всем, что я могу построить скоростной автомобиль. Спустя неделю после гонки была основана Автомобильная компания Форда, в которой я стал товарищем председателя, чертежником, главным инженером и директором. Капитал равнялся 100 000 долларов, причем моя доля составляла 25,5 %. Наличных денег у нас было около 28 000 долларов. Это стало единственным капиталом, которым свободно располагала компания, кроме денег, поступавших от продажи машин.

Вначале я мирился с тем, что в компании мой голос не был решающим, но довольно быстро меня это перестало устраивать. Поэтому в 1916 году я на свои заработки приобрел еще акций, сосредоточив в своих руках 51 % ценных бумаг, и вскоре моя доля выросла до 59 %. Все новое оборудование было приобретено на мои деньги, на них же построили и цеха.

Поскольку часть акционеров были не согласны с моей политикой, мой сын Эдсель приобрел в 1919 году остальные 41 % акций. Ему пришлось заплатить по курсу 12 500 долларов за номинальные 100 долларов, что в целом составило около 75 миллионов долларов.

Поначалу наше оборудование было крайней примитивным. Мы арендовали столярную мастерскую Стрелова на Мак-авеню. Конструируя

свои автомобили, я проектировал само производство, но, к сожалению, за недостатком денег машины собирали хотя и по моим чертежам, но на других заводах, причем мы поставляли им колеса, шины и кузова.

Собственно говоря, такой способ сборки был бы самым дешевым, если бы при производстве отдельных частей соблюдались те принципы, о которых я подробно говорил выше. В будущем разные части продукта (я говорю о сложном продукте) не станут производиться под одной крышей. Каждая отдельная часть будет изготавливаться там, где для этого есть наилучшие условия. Собираться же вместе эти части станут в центрах потребления. Таким способом мы стараемся действовать и теперь и надеемся применять его шире. При этом совершенно безразлично, будут ли фабрики, выпускающие отдельные части, принадлежать одному и тому же хозяину или нет, лишь бы все они придерживались единых принципов производства. Если можно по приемлемой цене купить готовые части высокого качества, мы предпочитаем не производить их, за исключением тех случаев, когда хотим иметь у себя запас. Отчасти даже полезно, чтобы фабрики, занятые выпуском отдельных частей, принадлежали разным владельцам.

Мои эксперименты главным образом были нацелены на уменьшение веса. О весе бытуют самые нелепые представления. По неведомым причинам мы путаем вес и силу. Я думаю, что в этом виноваты примитивная техника способов конструирования прежних времен. Старинный фургон, в который впрягали волов, весил до 100 центнеров. Его вес был так велик, что сила тяги оказывалась слишком мала. Чтобы перебросить несколько сот пудов веса пассажиров из Нью-Йорка в Чикаго по железной дороге, строят поезд, который весит десятки тысяч пудов. Результат – бесполезная трата силы и миллионные расходы на энергию. Низкий КПД связан с неправильным соотношением веса и силы. Тяжесть на пользу разве что паровому катку, и больше ничему.

Спроектированный мною автомобиль был легче всех своих предшественников. Я бы сделал его еще легче, но в то время не имелось подходящих материалов. Позже, когда они появились, мне удалось собрать еще более легкую машину.

В первый год мы собрали модель «А», пустив в продажу шасси по 850 долларов и кузова по 100 долларов. Эта машина была снабжена двухцилиндровым двигателем в 8 лошадиных сил и цепной передачей. Бензобак рассчитывался на 20 литров. В течение года мы продали 1708 автомобилей, что свидетельствует о том, что они получили заслуженное признание.

У каждого выпущенного тогда экземпляра своя история. Так, например, построенный в 1904 году № 420 купил полковник Коллье из Калифорнии. Проездив на нем несколько лет, он его продал и купил новый «форд». № 420 переходил из рук в руки, пока не оказался у некоего Эдмунда Джекобса, живущего в Рамоне в горах. Джекобс, несколько лет использовавший его для самой тяжелой работы, купил новый «форд», а тот продал. В 1915 году автомобиль попал к мистеру Кантелло, который вынул двигатель и приспособил его к водяному насосу, а к шасси приделал оглобли. Так что сейчас двигатель добросовестно качает воду, а шасси, в которое впрягается мул, заменяет крестьянскую телегу. Мораль: автомобиль Форда можно разобрать на части, но уничтожить невозможно.

Приведу выдержки из нашей первой рекламы:

«Цель нашей работы – выпустить на рынок автомобиль, специально приспособленный для повседневной эксплуатации и повседневных нужд, пригодный для деловых поездок, для поездок на отдых и для семейного пользования. Автомобиль достаточно быстрый, чтобы удовлетворить покупателя, но не развивающий бешеную скорость, которая в последнее время вызывает столько нареканий. Мы хотим создать автомобиль, который благодаря прочности, простоте, надежности, практичности, удобству и, наконец, крайне низкой цене заслужил бы признание лиц обоего пола и всех возрастов. Низкая стоимость должна обеспечить ему многотысячную армию покупателей из числа тех, которые не могут или не желают платить безумные деньги за автомобили других компаний.

Особенно подчеркнем следующее:

1. Высокое качество материалов.
2. Простота конструкции. (Большинство автомобилей того времени требовали от шофера очень большого искусства и ловкости.)
3. Удачная конструкция двигателя.
4. Надежность зажигания, которая обеспечивается двойной батареей по шесть сухих элементов каждая.
5. Автоматическая смазка.
6. Простая и легкая в управлении планетарная передача.
7. Качественная сборка».

Мы никогда не делали автомобиль для развлечений, на первом месте у нас всегда была польза.

Еще мы писали:

«Как часто слышим мы поговорку “время – деньги”, а между тем как редко встречаются деловые люди, следующие этой поговорке».

«Люди, постоянно жалующиеся на недостаток времени, уверяющие,

что им не хватает дней в неделе, люди, для которых потеря пяти минут равносильна потере одного доллара, люди, для которых опоздание на пять минут влечет потерю многих долларов, пользуются ненадежным и неудобным транспортом, таким как, к примеру, конка, трамвай и т. п., и не решаются потратить незначительную сумму на покупку безупречного и надежного автомобиля, который избавит их от забот и опозданий, сэкономит время и предоставит роскошное средство передвижения, ожидающее только кивка».

«Автомобиль всегда готов к эксплуатации».

«Он собран специально, чтобы сберечь ваши время и деньги».

«Он собран, чтобы вы добрались всюду, куда нужно, и вовремя вернулись обратно».

«Он собран, чтобы приучить вас к точности и поддержать ваше хорошее настроение и деловую энергию».

«Вы можете пользоваться им как для деловых, так и для развлекательных поездок по своему усмотрению».

«Он сохраняет ваше здоровье, мягко провозя вас по плохой дороге и позволяя вам долго дышать свежим воздухом».

«Вы повелитель скорости. Стоит захотеть, и вы медленно поедете по тенистой аллее; стоит нажать на педаль, и вы помчитесь с головокружительной быстротой, считая верстовые столбы».

Я привел выдержки из рекламы с намерением показать, что мы с самого начала старались создать нечто полезное, никогда не ставя перед собой спортивных целей.

Дело стало набирать обороты, точно по волшебству. Наши автомобили прославились, приобретя репутацию надежных машин. Они были прочны, просты и хорошо собраны. Я разрабатывал проект новой простой и основательной модели, но он не был готов, и, кроме того, нам не хватало денег ни на строительство подходящего здания завода, ни на его оборудование. Мы все еще были вынуждены использовать тот материал, который поставлял рынок. Правда, мы покупали всегда самое лучшее, но мы не располагали средствами для научного изучения материалов и собственных экспериментальных площадок.

Мои компаньоны не могли себе представить, что можно ограничиться одной-единственной моделью. Автомобильная промышленность шла по стопам велосипедной, где каждый производитель считал своим долгом непременно выпускать каждый год модель, как можно меньше напоминавшую все предыдущие, так что владелец старого велосипеда испытывал большой соблазн обменять свою машину на новую. Это

называлось «деловой хваткой». Той же тактики придерживаются и модельеры. Тут речь вообще идет о том, чтобы создать не что-то лучшее, а что-то новое. Остается только удивляться тому, насколько прочно укоренилось в обществе мнение, что успех в бизнесе зависит не от того, удастся ли завоевать доверие покупателя, а от того, получится ли заставить его купить один продукт, чтобы затем он тут же купил новый.

Я разработал план, который в то время мы не смогли осуществить. Каждая деталь машины должна быть сменной, чтобы в будущем, если понадобится, ее можно было заменить на усовершенствованную; срок службы автомобиля в целом должен быть неограничен. Мой же честолюбивый замысел состоял в том, чтобы каждая деталь была настолько прочной и надежной, чтобы замена и вовсе не требовалась. Хорошая машина должна быть так же долговечна, как хорошие часы.

Во второй год нашего производства мы направили свою энергию на разработку двух новых моделей. Мы выпустили четырехцилиндровый автомобиль для туризма – модель «В» стоимостью две тысячи долларов, модель «С», которая представляла собой немного усовершенствованную модель «А» и стоила на 50 долларов дороже своей предшественницы, и, наконец, модель «F» – автомобиль для туризма за тысячу долларов. Таким образом, мы рассредоточили свои усилия и увеличили стоимость. В результате мы продали меньше машин, чем в предыдущем году, – всего 1695 штук.

Четырехцилиндровая модель «В» нуждалась в рекламе. Лучшей рекламой служила в то время победа на гонках или какой-нибудь рекорд. Поэтому я переоборудовал старую машину «Стрела», то есть построил новую, и за восемь дней до открытия Нью-Йоркской автомобильной выставки сам провел тест-драйв на участке длиной в одну английскую милю, который сплошь был покрыт льдом.

Этой поездки я никогда не забуду!

Лед казался совершенно гладким, настолько гладким, что не протестируй я лично машину на этом участке, мы бы сочинили рекламу, совершенно не отвечающую действительности. На самом деле вся поверхность льда была покрыта незаметными трещинами и неровностями. Я сразу увидел, что эти трещины доставят мне много огорчений, как только я перейду на полную скорость. Но отказываться от тест-драйва было поздно, и я пришпорил свою старую «Стрелу». На каждой трещине она подпрыгивала. Я не знал, чем это все закончится. Если я не летел по воздуху, то меня швыряло из стороны в сторону, но в конце концов мне каким-то чудом удалось удержаться на треке и не перевернуться. Я побил

рекорд и получил всемирную известность.

Успех модели «В» был обеспечен, но не настолько, чтобы оправдать ее высокую цену. Случайного рекорда и рекламы мало для того, чтобы по-настоящему завоевать рынок. Бизнес и спорт – разные вещи.

Объемы производства росли, и нам стало тесно в маленькой столярной мастерской. В 1906 году, изъяв из оборотного капитала нужную сумму, мы построили трехэтажное фабричное здание, чем положили начало солидному предприятию. Целый ряд деталей мы стали производить у себя и затем собирать, но по существу мы и дальше продолжали быть сборочным предприятием.

В 1906–1907 годах мы выпустили только две новые модели, разработанные за год до этого: четырехцилиндровую за две тысячи долларов и автомобиль для загородных поездок за тысячу. Несмотря на это, наши продажи упали до 1599 штук.

По мнению многих, причина падения продаж заключалась в том, что мы не изобретали новых моделей. Я же считал, что причину нужно искать в цене: наши машины были слишком дороги для 95 % покупателей. Поэтому в следующем году, приобретя большую часть акций, я поменял стратегию. В 1906–1907 годах мы совершенно отказались от производства дорогих автомобилей, выпустив вместо этого три небольшие модели для города и «легкого» туризма.

Как по способу производства, так и по отдельным деталям машины эти мало чем отличались от предыдущих моделей – они лишь выглядели иначе. Главное же отличие состояло в том, что самый дешевый автомобиль стоил всего 600 долларов, а самый дорогой – не больше 750. Эффект был поразительным, он лишний раз доказал, что цена имеет огромное значение: мы продали 8423 машины, то есть почти в пять раз больше, чем в самый прибыльный из предыдущих годов. Мы достигли рекорда около 15 мая 1908 года, когда в течение одной недели, то есть за шесть рабочих дней, собрали 311 автомобилей. Это был предел наших сил. Главный мастер отмечал мелом на черной доске каждый новый автомобиль, готовый для тест-драйва. На доске не хватало места. В следующем месяце (июне) мы за один день собирали до ста машин.

В следующем году мы немного отступили от стратегии, давшей столь блестящие результаты. Я создал большой шестицилиндровый автомобиль в 50 лошадиных сил, предназначенный для поездок за город. Тем временем мы продолжали выпуск своих малолитражных машин, но из-за паники на бирже 1907 года и из-за того, что мы отвлеклись на дорогую модель, мы продали всего 6398 автомобилей.

У нас за плечами был уже пятилетний опыт. Наши автомобили стали находить покупателей в Европе. Наш завод приобрел репутацию солидного и надежного предприятия. Денег было достаточно. Собственно говоря, если не считать самого первого года, мы ни разу не испытали нехватки средств. Продавая только за наличные и исключая продажи в кредит, мы старались обходиться без посредников. Все время мы держались в разумных границах, не делая обременительных долгов, и ни разу не зарвались. Мы ни разу не находились на пределе своих финансовых возможностей, потому что, когда все усилия направлены на производительную работу, средства накапливаются так быстро, что не успеваешь придумывать, как их использовать.

Продавцов мы выбирали осмотрительно. Поначалу привлечь хороших продавцов было трудно, так как автомобильное дело не считалось солидным. В конце концов мы нашли целый ряд прекрасных агентов, которым платили жалованье, значительно превышавшее заработок, который они смогли бы извлечь из самостоятельных продаж. В первое время это жалование было не особенно велико, так как мы сами только начали становиться на ноги. Но по мере того, как дело расширялось, мы взяли за правило оплачивать каждую услугу как можно лучше и благодаря этому сотрудничать только с первоклассными специалистами.

Главные требования к продавцам были такими:

1. Стремление к успеху и все качества современного энергичного и развитого делового человека.
2. Наличие значительного числа запчастей, позволяющее быстро производить любой ремонт и поддерживать в исправности все автомобили Форда в этом районе.
3. Солидное, чистое, просторное торговое помещение, не роняющее достоинства нашей компании.
4. Хорошая ремонтная мастерская, снабженная всеми необходимыми для ремонта техникой и инструментами.
5. Механики, основательно разбирающиеся в автомобилях Форда и умеющие их чинить.
6. Прозрачная бухгалтерия и строгий учет, позволяющие в любой момент видеть, что происходит в разных торговых точках, наличие необходимых продуктов на складе, имена всех владельцев автомобилей Форда и перспективы.
7. Абсолютная чистота во всех отделениях: никаких грязных окон, никакой пыльной мебели, затоптанных полов и т. п.
8. Хорошая вывеска.

## 9. Честный бизнес и соблюдение коммерческой этики.

В наших инструкциях для агентов, кроме прочего, говорилось вот что:

«Продавец должен знать по именам всех жителей своего района, которые могут стать покупателями автомобиля, включая тех, кому идея покупки даже пока не приходила в голову. Каждого из них он должен по возможности посетить лично, в крайнем случае – послать письменное предложение. Результаты любых переговоров он должен записывать, чтобы можно было знать, что каждый из жителей думает о покупке автомобиля. Если в вашем районе проделать такую работу вам не под силу, значит ваш район слишком велик для одного продавца».

Были на нашем пути и тернии. Дела затормозил грандиозный судебный процесс, возбужденный против нас Ассоциацией законных автопроизводителей с целью заставить нас вступить в нее. Они исходили из ошибочной идеи, что рынок автомобилей ограничен и потому надо установить на нем монополию. Это был знаменитый процесс Селдена. Судебные издержки казались иногда весьма ощутимыми. Сам Селден, скончавшийся недавно, имел к тому процессу мало отношения; разбирательство было затеяно синдикатом, хотевшим с помощью патента добиться монополии. Дело сводилось к следующему: еще в 1879 году Джордж Селден запатентовал изобретение, которое описывалось так: «постройка простого, прочного и дешевого уличного локомотива, имеющего небольшой вес, легко управляемого и достаточно мощного, чтобы преодолевать средние подъемы».

Эта заявка была законным образом зарегистрирована в Офисе патентов и торговых марок под соответствующим входящим номером, и в 1895 году по ней выдали патент.

В 1879 году, когда подавалась эта заявка, никто еще понятия не имел об автомобиле, в момент же выдачи патента самодвижущиеся экипажи давно уже были в ходу.

Многие инженеры, много лет занимавшиеся проектированием автомобилей, в том числе и я, в один прекрасный день с изумлением узнали, что разработка самодвижущегося экипажа защищена патентом много лет тому назад, хотя заявитель патента указал только идею и ничего не сделал в смысле ее практического осуществления.

Предмет патента был охарактеризован в заявке шестью параграфами, из которых ни один, по моему мнению, не мог претендовать на оригинальность даже в 1879 году. Офис патентов признал заслуживающей патента одну из комбинаций и выдал на нее так называемый комбинационный патент, определяющий следующим образом



предмет привилегии:

Соединение: а) кузова, снабженного рулевым механизмом и рулевым колесом; б) рычажного механизма и передачи, служащей для поступательного движения; и в) двигателя.

Такое описание не подходило к нашим машинам. Я был убежден, что мой автомобиль не имеет ничего общего с идеей Селдена. Но могущественная группа промышленников, выступавшая в роли «законных производителей», так как у них был договор с владельцем патента, возбудила против нас процесс, потому что наша компания стала играть заметную роль в автомобильной промышленности. Процесс затянулся. С его помощью нас хотели запугать и заставить отказаться от своего дела.

Мы собрали целые тома доказательств, и наконец 15 сентября 1909 года последовало генеральное сражение. Суд вынес приговор не в нашу пользу. Немедленно после этого наши противники устроили пиар-кампанию с целью предостеречь наших потенциальных потребителей от покупки. Такую же кампанию они провели еще раньше, в начале процесса в 1903 году, надеясь заставить нас сложить оружие.

Я ни на минуту не терял уверенности в том, что мы выиграем процесс, так как был убежден в нашей правоте. Тем не менее мы проиграли процесс в первой инстанции, что стало для нас тяжелым ударом, поскольку мы имели все основания опасаться потерять многочисленных покупателей, которых запугивали слухами о том, что владельцев «фордов» будут привлекать к судебной ответственности, хотя наше производство не было запрещено. Наиболее энергичные противники тайком распространяли слухи, что покупка «форда» – уголовное деяние и каждый покупатель рискует быть арестованным.

Мы реагировали на эти слухи объявлением, занявшим четыре страницы и опубликованным в наиболее влиятельных местных газетах. Мы изложили обстоятельства дела, высказав уверенность в окончательной победе. Заканчивалось оно так:

«В заключение доводим до сведения тех покупателей, у которых под влиянием предпринятой нашими противниками кампании возникли какие-либо поводы сомневаться в нас, что мы готовы выдать каждому свидетельство, гарантированное особым фондом, в 12 миллионов долларов и страхующее от каких бы то ни было случайностей, готовящихся теми, кто стремится завладеть нашим производством и монополизировать его. Указанное свидетельство вы можете получить по первому требованию. Поэтому не соглашайтесь покупать машины более низкого качества

по безумно высоким ценам на основании слухов, которые распространяет почтенная компания наших врагов.

«NB. В нынешнем процессе Автомобильная компания Форда опирается на юридическую помощь самых видных американских специалистов по авторскому праву».

Мы думали, что страховка станет главным средством привлечь сомневающихся покупателей. На деле вышло несколько иначе. Мы продали более 18 000 автомобилей, то есть почти вдвое больше, чем в предшествующий год, причем страховые свидетельства потребовали не более пятидесяти покупателей.

В конце концов, ничто в такой степени не способствовало известности Общества Форда, как этот судебный процесс. Мы стали жертвами несправедливости, и симпатии публики были на нашей стороне. Ассоциация законных автопроизводителей располагала капиталом в 70 миллионов долларов, наш же капитал в начале процесса не достигал и 30 тысяч.

Я ни минуты не сомневался в благоприятном исходе, тем не менее процесс висел над нами, как дамоклов меч, и мы бы могли прекрасно обойтись и без него. Я считаю этот процесс одним из самых недальновидных поступков группы крупных американских промышленников. Он показал, к каким неожиданным последствиям может привести необдуманное совместное выступление с целью уничтожить одну из компаний. Я считаю большим счастьем для американской автомобильной промышленности, что мы выиграли и что Ассоциация перестала после этого играть видную роль в экономической жизни. В 1908 году наши дела, несмотря на процесс, шли так хорошо, что мы могли начать собирать и рекламировать новый задуманный мной автомобиль.

## Глава 4. Секреты производства и обслуживания

Я хочу подчеркнуть, что историю становления Автомобильной компании Форда я пишу отнюдь не ради себя. Я вовсе не хочу сказать: «Идите и делайте как я». Моя цель – показать, что современные способы накопления капитала не вполне верны.

После периода, описанного в предыдущей главе, мои дела шли настолько хорошо, что позволили мне отбросить старые методы, и с того времени начинается время беспримерного успеха Общества Форда.

В общем и целом мы шли теми путями, что и другие автопроизводители того времени. Наши машины оказались только менее сложными, чем машины других компаний. В нашем предприятии не было постороннего капитала. Но в общем мы мало чем отличались от других, если не считать, во-первых, блестящего успеха нашего Общества и, во-вторых, твердого принципа: покупать только за наличные, всю прибыль вкладывать в предприятие и, имея благоприятное сальдо, всегда располагать оборотными средствами. Мы поставляли автомобили на все гонки. Мы пускали в ход рекламу и энергично организовывали производство. Главное отличие наших автомобилей, помимо простоты устройства, заключалось в том, что мы избегали богатой отделки. Наши машины были ничем не хуже других, предназначенных для дальних путешествий, но выглядели они скромнее. Мы могли выполнить что угодно на заказ и, вероятно, за особо высокую плату согласились бы выпустить какой-нибудь суперроскошный автомобиль.

Наше предприятие процветало. Мы могли бы просто сложить руки и сказать: «Мы создали дело. Теперь остается его удержать».

И действительно, некоторые так и думали. Среди акционеров многие встревожились, когда наша производительность достигла ста автомобилей в день. Они боялись разорения и были несказанно возмущены, когда я ответил: «Сто автомобилей в день – это ничто. Я надеюсь, что скоро цифра достигнет тысячи». Как выяснилось потом, они всерьез обсуждали вопрос о том, не подать ли на меня в суд. Если бы я встал на их точку зрения, я оставил бы производство в прежнем объеме, вложил наши деньги в элегантное здание штаб-квартиры, постарался бы достичь соглашения

со слишком беспокойными конкурентами, изобретал бы время от времени новые модели, чтобы привлечь внимание публики, и мало-помалу превратился бы в спокойного, респектабельного хозяина крупного бизнеса.

Но это не входило в мои планы. Наши успехи вызывали у меня желание добиться большего. Они подсказывали, что теперь мы действительно близки к тому, чтобы сделать что-то важное для человечества. Я постоянно носился с проектом универсальной модели. Выпущенные до сих пор автомобили, гонки и тест-драйвы точно указывали на то, в каких изменениях нуждаются наши машины, и уже в 1905 году мне стало ясно до мельчайших подробностей, как будет выглядеть задуманный мной автомобиль. Но мне не доставало материалов, чтобы добиться задуманного мной соотношения мощности и веса. Нужные материалы я нашел почти случайно.

В 1905 году я был на гонках в Палм-Бич. Там произошло грандиозное столкновение, и французский автомобиль вдребезги разбился. От нас участвовала модель «К» – большая шестицилиндровая машина. Мне казалось, что чужой автомобиль был красивее и лучше сконструирован, чем все нам известные. После несчастья я подобрал осколок шпинделя вентиля. Он был очень легкий и очень тверд. Я спросил, из чего он сделан. Никто этого не знал. Я попросил своего помощника узнать о нем как можно больше. «Это тот материал, который нам нужен», – сказал я.

В конце концов он разузнал, что осколок разбившегося автомобиля был сделан из стали, содержащей ванадий, производимой во Франции. Мы запросили все сталелитейные заводы Америки – ни один не мог поставить нам ванадиевой стали. Я выписал из Англии одного человека, который умел получать ванадий промышленным способом. Но надо еще было найти завод, который мог бы этим заняться. Здесь возникло новое затруднение. Для получения ванадия нужна температура  $3000^{\circ}$  по Фаренгейту<sup>[13]</sup>. Предел обыкновенных плавильных печей –  $2700^{\circ}$ . Наконец я нашел небольшой сталелитейный завод в Кантоне, в штате Огайо, который согласился на это. Я предложил совету директоров возместить возможные убытки, если они получают необходимую температуру. Они согласились. Первый опыт не удался. В стали осталось слишком мало ванадия. Я просил повторить опыт, и на этот раз он увенчался успехом. До этого момента мы вынуждены были довольствоваться сталью с сопротивлением на разрыв от 60 000 до 70 000 фунтов, а с ванадием это сопротивление повысилось до 170 000 фунтов.

Обеспечив себя ванадием, я занялся разборкой всех наших моделей, чтобы испытать самым точным образом отдельные их части и выяснить,

какая сталь наиболее пригодна для каждой из них – твердая, хрупкая или эластичная. Насколько мне известно, мы были первой крупной компанией, которая в своих целях производила научные исследования в области сортов стали. В результате мы выбрали для различных частей автомобиля двадцать два сорта стали. В состав десяти из них входил ванадий, который использовался везде, где требовались крепость и легкость. Конечно, есть разные сорта ванадиевой стали. Остальные входящие в ее состав вещества варьируются в зависимости от того, должна ли деталь, для которой она предназначена, подвергаться сильному изнашиванию или быть гибкой, – короче говоря, в зависимости от требований. Насколько я знаю, до этих экспериментов в автомобильном производстве использовалось не более четырех сортов стали. Благодаря экспериментам с температурой нагревания нам удалось сделать сталь еще более крепкой и, соответственно, уменьшить вес машины. В 1910 году французский департамент торговли и промышленности выбрал соединительные стойки нашего рулевого устройства в качестве объекта для сравнения и подверг их вместе с соответствующими ей деталями лучшего в то время французского автомобиля различным тестам. В результате выяснилось, что наша сталь оказалась крепче в каждом конкретном случае.

Ванадиевая сталь дала возможность значительно уменьшить вес моей универсальной машины, все остальное я уже продумал. Теперь надо было соединить все вместе и посмотреть, как детали влияют на работу друг друга. Ведь отказ даже одной из них может привести к гибели человека. Недостаточная прочность может повлечь за собой настоящую катастрофу. Таким образом, главная проблема, которую мне приходилось решать в работе над проектом универсального автомобиля, заключалась в стремлении сделать все части и детали одинаково прочными. Кроме того, двигатель должен был быть надежен «до идиотизма». Это было нелегко, потому что бензиновый двигатель по природе своей механизм очень чувствительный и может легко выйти из строя. Поэтому я избрал следующий девиз:

«Если кто-нибудь откажется от моего автомобиля, то это моя вина».

С того дня, как по улице проехал первый автомобиль, я был уверен, что он необходим людям. Эта уверенность кратчайшим путем привела меня к одной цели – создать автомобиль для массового потребителя. Все мои усилия были направлены тогда, да и теперь, на то, чтобы разработать единственный автомобиль. Из года в год я старался усовершенствовать его, при этом постоянно понижая его стоимость. Универсальная машина должна была обладать следующими качествами:

1. Первокласные материалы для долгого срока службы при частом использовании. Ванадиевая сталь прочнее всех, поэтому из нее сделаны шасси и кузов автомобиля.

2. Простота управления – ведь потребители далеко не все механики.

3. Достаточно мощный двигатель.

4. Полная надежность, так как автомобиль должен служить самым разнообразным потребностям и ездить по хорошим и скверным дорогам.

5. Легкость. В автомобиле Форда на один кубический дюйм поверхности поршня приходится только 7,95 фунта веса. По этой причине он безотказно едет по песку, грязи, льду, снегу, воде, поднимается в гору и преодолевает бездорожье.

6. Безопасность. Контроль над скоростью необходим всегда. Это поможет предотвратить опасность и на городских, и на загородных дорогах. С фордовской планетарной передачей может справиться каждый – как говорится, «каждый ребенок может управлять “фордом”».

7. Чем тяжелее двигатель, тем больше требуется бензина и масла. Чем легче вес, тем меньше расходуется топлива на движение. Вначале небольшой вес считался недостатком автомобиля Форда, теперь это мнение изменилось.

Моделью, на которую я наконец решился, стала модель «Т». Ее отличала простота. Автомобиль состоял из четырех конструктивных узлов: двигатель, кузов, передняя и задняя оси. Все эти части были легко доступны для починки или замены. Я намеревался целиком ограничить наше производство моделью «Т», если бы мне удалось довести ее до совершенства. Уже тогда я хотел, хотя из-за новизны идеи мало о ней распространялся, чтобы все детали машины казались такими простыми и дешевыми, что весь дорогой ремонт в мастерских не был бы нужен, чтобы проще было бы купить новые, чем чинить старые. Я хотел, чтобы запчасти продавались в любой скобяной лавке с гвоздями и замками. Моя задача конструктора заключалась в том, чтобы упростить автомобиль до предела – чтобы в нем мог разобраться каждый.

Чем проще продукт, тем легче продлить ему жизнь, тем ниже его цена и тем больше шансов его продать.

Остается изложить технические детали, и, может быть, здесь как нельзя более уместно произвести смотр различным моделям, так как модель «Т» замыкает их ряд и заложенная в ней бизнес-идея направила мое производство в новое русло.

У модели «Т» было восемь предшественниц: «А», «В», «С», «F», «N», «R», «S» и «K». «А», «В» и «F» имели горизонтальные двухцилиндровые

двигатели. В «А» он помещался за водительским сиденьем, а во всех остальных – спереди под кожухом. Модели «В», «N», «R» и «S» имели четырехцилиндровые вертикальные моторы. «К» была шестицилиндровая, «А» обладала мощностью 8 лошадиных сил, «В» – 24 при цилиндре в 4,5 дюйма и рабочем ходе поршня в 5 дюймов. Наибольшей мощностью, 40 лошадиных сил, обладала шестицилиндровая модель «К». Самые большие цилиндры были в модели «В», самые маленькие – в «N», «R» и «S». Их диаметр составлял 3,75 дюйма, а ход поршня – 3,4 дюйма. Зажигание осуществлялось у всех посредством сухих батарей, за исключением модели «В», имевшей аккумуляторные батареи, и «К», имевшей и батареи, и электромагнитное зажигание. В современной модели магнето встроено и составляет часть силового устройства. Первые четыре модели имели конические зубчатые приводы, а последние четыре, равно как и настоящая модель, работали с несколькими планшайбными передачами. Все автомобили были снабжены планетарной передачей. Модель «А» имела цепной привод; «В» – привод посредством вала; две следующие модели – вновь цепной привод, а все позднейшие – вновь привод посредством вала. Расстояние между осями в модели «А» равнялось 72 дюймам, в весьма прочной модели «В» – 92, в «С» – 78, в «К» – 120, а в остальных моделях – 84 дюймам. Расстояние от одной оси до другой в современной модели составляет 100 дюймов. В пяти первых моделях шины и аксессуары нужно было покупать отдельно. Следующие три модели продавались лишь частично укомплектованными этими принадлежностями. Сейчас все это входит в общую стоимость автомобиля. «А» весила 1250 фунтов. Самыми легкими оказались «N» и «R», они весили по 1050 фунтов, но предназначались главным образом для езды по городу. Самой тяжелой была шестицилиндровая «К», весившая 2000 фунтов, тогда как современный автомобиль весит только 1200 фунтов.

В модели «Т» не было ничего, что не содержалось бы в зародыше в той или иной ее предшественнице. Все детали протестировали самым добросовестным образом. Поэтому успех ее не стал случайностью – он был неизбежен, ведь эту машину построили не в один день. Она содержала в себе все, что я хотел вложить в автомобиль, – идею, мастерство и опыт плюс надежный материал, который мне удалось получить здесь впервые. Мы выпустили модель «Т» к сезону 1908/09 годов.

Обществу тогда было пять лет. Поначалу завод занимал площадь в 0,28 акра. В первый год у нас работали 311 человек, мы выпустили 1780 автомобилей, и тогда у нас был только один филиал. В 1908 году

заводская площадь увеличилась до 2,65 акра, и все постройки полностью перешли в наше владение. Штат вырос в среднем до 1908 человек. Мы собирали до 6181 автомобиля в год и располагали 14 филиалами. Наш бизнес процветал.

В 1908/09 финансовом году мы продолжали выпускать модели «R» и «S» – четырехцилиндровые малолитражки и родстеры, которые продавались по 700–750 долларов и на которые существовал стабильный спрос, пока модель «T» совершенно их не вытеснила. Наш оборот дошел до 10 607 автомобилей – больше, чем кто-либо когда-либо продавал. Автомобиль для загородных путешествий стоил 850 долларов. На таком же шасси мы собирали городской автомобиль за 1000 долларов, автомобиль для грунтовых дорог за 825 долларов, купе за 950 долларов и ландоле за 950 долларов.

Тот период доказал мне, что наступило время для новой бизнес-стратегии. Наши торговые представители до того, как я посвятил их в свои замыслы, сделали из нашего большого оборота вывод, что продажи могли бы еще больше увеличиться, если бы наш парк моделей стал разнообразнее. Странно, что как только какой-нибудь продукт начинает пользоваться постоянным спросом, как тут же откуда ни возьмись возникает мнение, что он продавался бы еще лучше, если бы что-нибудь в нем можно было поменять. В мире принято экспериментировать с разными стилями и типами и портить хорошую вещь переделками. Торговые представители настаивали на своем мнении – расширить выбор. Они прислушивались к 5 % случайных покупателей, высказывавших свои особые пожелания, и не обращали внимания на 95 %, которые покупали без всяких затей. Ни одно дело не может продвигаться, если не обращать внимания на недостатки и отзывы со стороны. Если обнаруживаются промахи, допущенные персоналом, следует немедленно произвести самое строгое расследование. Но если речь идет о чем-то внешнем, о стилистике, следует сначала убедиться, не слишком ли все это субъективно. Продавцы же предпочитают уступать настроению капризных покупателей, вместо того чтобы аргументировано объяснить им, что все их пожелания будут охотно учтены, если, конечно, сам продукт – именно то, что им нужно.

И вот в одно прекрасное утро 1909 года я объявил без всякой подготовки, что мы станем выпускать лишь еще одну модель, а именно «T», и что у всех машин будет одинаковое шасси. Я заявил: «Автомобиль может быть любого цвета, если этот цвет – черный».

Идея моя не получила ничьей поддержки. Торговые представители, конечно, не могли понять всех преимуществ, которые появятся в связи



с производством одной-единственной модели. Они полагали, что наш модельный ряд и объемы производства до сих пор были достаточно хороши и что снижение цен уменьшит наш оборот, так как напугает покупателей. Все представления о производстве автомобилей были в те времена довольно смутными. Автомобиль считался, как и раньше, предметом роскоши. Производители сами во многом способствовали распространению этого убеждения. Какой-то шутник изобрел определение «развлекательный экипаж». Поэтому любая реклама подчеркивала, прежде всего, развлекательную сторону дела. Возражения наших продавцов не были лишены оснований, особенно когда я заявил следующее:

«Я намерен построить автомобиль для массового потребителя. Он будет достаточно велик, чтобы в нем целиком поместилась семья, но и достаточно мал, чтобы один человек мог управлять им. Он будет сделан из наилучшего материала, построен первоклассными рабочими, и его конструкция станет самой простой из тех, какие только возможны в современной технике. Несмотря на это, цена окажется настолько низкой, что любой, кто имеет приличное жалование, сможет его приобрести, чтобы наслаждаться со своей семьей отдыхом на вольном, чистом воздухе».

Многие прочли это заявление не без удовольствия. Но в общем и целом вывод был таков:

«Если Форд сделает это, через шесть месяцев ему крышка».

Тогда думали, что не может быть хорошего автомобиля за небольшие деньги. Да и вообще, нецелесообразно конструировать дешевые автомобили, потому что покупают их только богатые люди. Оборот в 10 000 автомобилей, достигнутый в 1910 году, убедил меня в том, что нам нужен новый завод. У нас уже было одно большое современное помещение на углу Пикет-стрит. Оно ничуть не уступало любому автозаводу в Америке, а может быть, даже и превосходило их. Но я видел, что ему не справиться с нашими темпами и объемами. Поэтому я купил участок в 60 акров в Хайленд-парке, который в те времена еще считался загородом. Размеры приобретенного мной участка и мои планы нового, невиданного завода породили сильное смущение в умах. Многие уже задавались вопросом: «Когда же Форд обанкротится?»

Мало кто знал, сколько раз звучал с тех пор этот вопрос. Никто не хотел понять, что здесь работал принцип, а не человек. Принцип настолько простой, что казался загадочным.

В 1909/10 финансовом году я должен был немного повысить цены, чтобы покрыть расходы на новый участок и строительство. Это следовало сделать непременно, что, в конце концов, пошло покупателю на пользу,

а не во вред. То же самое я проделал и за несколько лет до этого для того, чтобы построить завод в Ривер-Руж. Точнее сказать, я не понизил цены, как это делал ежегодно. Необходимый дополнительный капитал пришлось бы в обоих случаях добывать с помощью займов, которые бременем легли бы на предприятие, и его пришлось бы затем «разложить» и на все выпущенные автомобили. Итак, все модели подорожали на 100 долларов, за исключением родстеров, цена на которые поднялась лишь на 75 долларов, а также ландоле и автомобилей для города, которые стали стоить на 150 и 200 долларов больше. Мы продали в общей сложности 18 664 автомобиля и в 1910–1911 году, когда появились новые возможности, я снизил цену на автомобили для путешествий с 950 до 780 долларов и достиг оборота в 34 528 машин. Это было началом планомерного, непрерывного понижения цен, несмотря на повышение расходов на материалы и рост заработной платы.

Сравним 1908 и 1911 годы. Заводская территория увеличилась с 2,65 до 32 акров; число служащих в среднем возросло с 1908 до 4110 человек, а число собранных автомобилей – с 6000 почти до 45 000. Кроме того, следует отметить, что штат не увеличивался прямо пропорционально производственной мощности.

Казалось, в одну ночь мы превратились в огромную корпорацию. Но как? Всего лишь благодаря одному непреложному принципу – разумному и целенаправленному использованию ресурсов и техники.

Точное соблюдение технологического процесса с самого начала позволило нашим автомобилям быть дешевле и качественнее других. Мы подчиняли свою работу одной идее, которая стала жизненным ядром предприятия. Вот она: инженер изобретает новый совершенный механизм, который удовлетворяет какую-нибудь важную человеческую потребность. Изобретение получает поддержку, и люди хотят им пользоваться. Таким образом, один человек становится душой целой компании. Затем каждый, кто работает с этим человеком, вносит свой вклад в развитие дела. Никакой хозяин не имеет права утверждать: «Я создал эту компанию», если в этом ему помогали тысячи людей. Ему помогал весь персонал, и тогда компания принадлежит им всем. Так возникло и наше предприятие. Как именно, я подробно расскажу в следующей главе.

Между тем компания Форда завоевала всемирную известность. У нас были филиалы в Англии и Австралии. Наши автомобили покупали на всех континентах, в Англии же нас знали так же хорошо, как и в Америке. Поначалу ввозить автомобили в Англию было трудно – американский велосипед потерпел неудачу на британском рынке. Две модели «А» попали

в Англию в 1903 году. Газеты упорно отказывались «замечать» их. Автопроизводители тоже. Говорили, что они состоят главным образом из бечевки и проволоки и что владельцы их должны считать себя счастливыми, если смогут проехать на них две недели! В первый год покупателей нашли около дюжины автомобилей, во второй – немного больше. Что же касается надежности той «А», я смело могу утверждать, что большинство машин еще и сегодня, почти через двадцать лет, так или иначе служат своим английским владельцам.

В 1905 году наш представитель доставил в Шотландию модель «С» для тест-драйва. В то время в Великобритании заезды, в которых машины проходили испытания на выносливость, были излюбленным видом гонок. Может быть, они действительно еще не подозревали, что автомобиль – не простая игрушка. Тест-драйв в Шотландии проходил на трассе длиной 800 английских миль, на горном, твердом грунте. «Форд» прошел ее только с одной, и то невольной остановкой. Это стало началом экспансии «форда» в Англии. В том же году в Лондоне появились такси, которых становилось все больше. Наши автомобили приняли участие во всех тест-драйвах и всегда приходили победителями. Наш представитель в Брайтоне устроил нечто вроде двухдневной гонки с препятствиями через Южный Доунс, в которой приняли участие десять «фордов». Все машины вернулись невредимыми. В результате в том году мы продали 600 автомобилей. В 1911 году Генри Александер забрался на «Т» на вершину Бен-Невис 4600 футов высотой. В том же году мы отправили в Англию 14 060 автомобилей, которые больше не нуждались в рекламе. В конце концов мы построили в Манчестере завод.

## Глава 5. Пуск поточного производства

Если бы вдруг обнаружилась возможность на 10 % сэкономить время или на те же 10 % повысить производительность, то проигнорировать эту возможность означало бы наложить 10 %-ный налог на все производство. Если, скажем, чье-то время стоит 50 центов в час, то 10 %-ная экономия даст лишних 5 центов. Если бы владелец небоскреба мог увеличить свой доход на 10 %, он охотно бы отдал половину этой добавочной прибыли за то, чтобы узнать, как это сделать. Почему он построил себе небоскреб? Потому что научно доказано, что известные строительные материалы, примененные известным образом, дают известную экономию пространства, тем самым увеличивая доход с аренды. Тридцатипятиэтажное здание не требует больше фундамента и земли, чем пятиэтажное. Старомодный способ строительства стоил бы владельцу пятиэтажного здания годовой прибыли с двадцати пяти этажей.

Если каждый из двенадцати тысяч служащих будет ежедневно делать на десять шагов меньше, получится экономия пространства и силы в 50 миль.

Таковы были методы, на которых основывалось мое производство. Все шло почти само собой. Вначале мы пробовали брать на работу квалифицированных мастеров. Но когда решили поднять производительность, выяснилось, что мы не можем набрать столько мастеров, сколько нам нужно. Вскоре же оказалось, что они и вовсе не нужны, и отсюда родился принцип, который я дальше подробно объясню.

Мы должны признать наперед, что не все люди одинаково одарены. Если бы каждая операция на нашем производстве требовала мастерства, его попросту не было бы. Такое количество квалифицированных рабочих, какое требовалось нам, мы бы не набрали и за сто лет. Два миллиона специалистов не смогли бы даже частично справиться с нашей ежедневной нормой. Кроме того, вряд ли нашелся бы человек, который согласился бы управлять миллионами людей. Еще важнее, что стоимость продукта, созданного этими миллионами самостоятельных рук, значительно превосходила бы покупательную способность большинства людей. Но если

все же представить себе подобное собрание людей, управляемых надлежащим образом и достигших согласованности в работе, то каких же размеров должно быть помещение, где бы все они разместились! Каким же должно быть помещение, необходимое для них! Сколько человек при этом занималось бы непродуктивной работой, то есть перемещением продуктов с места на место и т. д.? В таких условиях не было бы возможности платить больше 10–20 центов в день. Ведь в действительности не работодатель платит жалованье, он только управляет деньгами. Жалованье платит нам продукт, а менеджер организует производство так, чтобы продукт был в состоянии это делать.

Действительно, экономические методы производства появились далеко не все сразу. Они приходили постепенно так же, как и мы постепенно начинали сами производить комплектующие для автомобиля. Модель «Т» была первой, которую мы собрали целиком сами. Экономия началась со сборки частей и затем перешла на другие отделы производства. Теперь у нас большой штат технических специалистов, но они не строят автомобили — они облегчают другим производство. Наши квалифицированные рабочие и служащие занимаются экспериментальным производством, управляют техникой, конструируют станки и шаблоны деталей. Они лучше любого рабочего, но они слишком хороши, чтобы терять свое время на операции, которые могут делать машины. Большая часть наших рабочих не посещала школ, они учатся нескольких часов или дней. Если за это время они не поймут, что от них требуется, мы с ними расстаемся. Многие из них иностранцы, и все, что мы от них требуем, прежде чем принять в штат, — это чтобы они потенциально могли окупить пространство, которое занимают на фабрике. Им даже не нужно быть особенно сильными. У нас есть, правда, очень сильные в физическом отношении рабочие, хотя их все меньше и меньше. Есть у нас и такие, которые не сильнее трехлетнего ребенка.

Невозможно проследить шаг за шагом все наше производство и показать, как оно возникло, без того, чтобы не остановиться подробно на некоторых производственных процессах. Я даже не знаю, возможно ли это вообще, поскольку каждый день происходит что-то новое и никто не может уследить за всем. Я беру наугад несколько нововведений. По ним можно приблизительно судить о том, что произойдет, когда во всем мире производство встанет на правильный путь, и как сильно мы сегодня переплачиваем за продукты производства, и сколько недополучаем денег, и как необъятно поле, которое еще предстоит исследовать. Компания Форда открыла пока только крошечный участок.

«Форд» состоит приблизительно из 5000 деталей, включая винты, гайки и т. п. Некоторые из них довольно объемны, другие, напротив, не больше, чем деталь часового механизма. Поначалу мы собирали автомобиль на земле, начиная с любой части, и рабочие приносили на место сборки нужные детали по порядку – словно строили дом. Когда мы наладили у себя выпуск деталей, сами собой возникли специальные отделы и в большинстве случаев один и тот же рабочий делал операции по производству небольшой части. Увеличение масштабов производства вскоре потребовало новых логистических и технологических схем, которые не позволяли бы рабочим мешать друг другу. Новички тратят больше времени на поиск и перемещение материалов и инструментов, чем на работу, и получают меньше, потому что прогулки эти не особенно высоко оплачиваются.

Первый наш успех состоял в том, что мы стали доставлять работу к рабочим, а не наоборот. Сегодня мы соблюдаем по отношению к большинству операций два главных принципа: никогда не заставлять рабочего делать больше одного шага и никогда не допускать, чтобы ему приходилось наклоняться вперед или в стороны.

Правила, соблюдаемые при сборке, гласят:

1. Располагай инструменты, как и рабочих, в порядке производимых операций, чтобы каждая часть во время процесса сборки проходила как можно меньший путь.

2. Пользуйся средствами транспортировки, чтобы по окончании работы над деталью или узлом рабочий всегда мог положить это на одно и то же место, которое, конечно, должно находиться как можно ближе к нему. Если возможно, используй силу тяжести, чтобы переправить нужную деталь следующему рабочему.

3. Пользуйся конвейером, чтобы доставлять и увозить детали в удобные промежутки времени.

Если в точности следовать этим правилам, то от рабочего можно требовать минимум умственных способностей и минимум телодвижений. Ему требуется выполнять одну и ту же операцию одним и тем же образом.

Приблизительно 1 апреля 1913 года мы в тестовом режиме впервые запустили сборочный конвейер. На нем собирали магнето.

Этот эксперимент мы сначала провели в небольшом масштабе. Открыв для себя новый способ производства, мы решительно приступаем к радикальным изменениям, но только полностью убедившись в том, что он действительно наилучший.

Мне кажется, что это был первый сборочный конвейер в мире.

В принципе, он был похож на движущиеся ленты, которыми пользуются чикагские мясники, разделывая туши. Прежде, когда весь процесс сборки был в руках одного рабочего, тот мог собрать от тридцати пяти до сорока пяти магнето в течение девятичасового рабочего дня, то есть ему требовалось около двадцати минут на штуку. Позже его работа превратилась в двадцать девять отдельных действий, и, благодаря этому, время сборки сократилось до тринадцати минут и десяти секунд. В 1914 году мы приподняли линию на восемь дюймов, и время сократилось до семи минут. Благодаря дальнейшим экспериментам мы довели время сборки до пяти минут. Короче говоря, научные методы позволяют рабочему дать вчетверо больше того, на что он был способен некоторое время назад. Сборка двигателя, которую раньше также производил один рабочий, теперь представляет собой сорок восемь отдельных операций, и производительность труда персонала на этом участке увеличилась втрое. Вскоре мы попробовали собирать таким образом и шасси.

Стационарная сборка одного шасси занимала в среднем (в лучшем случае) двенадцать часов и восемь минут. Мы попробовали перемещать шасси с помощью ворота и каната на расстояние 250 футов. Шесть рабочих двигались вместе с ним и собирали во время этого движения приготовленные и расположенные поблизости части. Эта несовершенная операция уже сократила время сборки до пяти часов и пятидесяти минут. В начале 1914 года мы приподняли конвейер. Тогда рабочие стали выполнять свои операции стоя. Одна линия располагалась на высоте 26,75 дюйма, а другая – 24,5 дюйма над землей, соответственно разному росту рабочих. Расположение ленты конвейера на высоте рук и дальнейшее дробление операций, в результате чего каждый делал все меньше движений, привели к сокращению времени сборки до одного часа тридцати трех минут. Прежде сборка шасси представляла собой целую серию коротких операций. Монтаж кузова происходил на Джон-Р.-стрит – знаменитой улице, которая пересекает наши заводы в Хайленд-парк. Теперь так собирается весь автомобиль.

Не стоит думать, что все произошло так быстро и просто, как я об этом рассказываю. Мы долго изучали скорость движения конвейера.

Магнето сначала двигалось со скоростью 60 дюймов в минуту. Это было слишком быстро. Потом мы попробовали 18 дюймов в минуту. Это оказалось слишком медленно. Наконец мы установили скорость 44 дюйма в минуту. Здесь необходимо соблюдать несколько важных условий: во-первых, ни один рабочий не должен спешить – ему предоставлены необходимые секунды, но ни одной больше. После того как

ошеломляющий успех сборки шасси побудил нас целиком реорганизовать производственный процесс и ввести во всем сборочном цехе механические сборочные линии, мы установили для каждой из них свою скорость. Например, сборочная линия для шасси движется со скоростью 6 футов в минуту; линия для передних осей – 148 дюймов в минуту. При сборке шасси производится сорок пять различных операций, это соответствующее число остановок. Первая группа рабочих прикрепляет четыре предохранительных кожуха к остоу шасси; двигатель занимает свое место на десятой остановке и т. д. Одни рабочие делают только одно или два небольших движения руками, другие – гораздо больше. Рабочий, в чьи обязанности входит установка какой-нибудь детали, не закрепляет ее – иногда деталь закрепляется только после многих операций. Итак, тот, кто вгоняет болт, не закручивает одновременно гайку; тот, кто ставит гайку, не закручивает ее накрепко. При операции № 34 в новый двигатель, предварительно смазанный маслом, заливается бензин. При операции № 44 радиатор наполняется водой, а после № 45 готовый автомобиль выезжает на Джон-Р.-стрит.

Таким же образом собирался, разумеется, и двигатель. В октябре 1913 года эта операция занимала 9,9 рабочих часов. Шесть месяцев спустя, благодаря сборочной линии, время сократилось до 5,9 рабочих часов. На нашем заводе каждая деталь находится в движении: плывет к месту установки на больших цепях, прикрепленных выше человеческого роста, или катится по движущимся путям под действием силы тяжести. Главное, что кроме материалов, ничто не поднимается и не перетаскивается. Материалы доставляются куда следует на тележках на фордовских шасси, которые настолько подвижны и проворны, что без труда скользят по проходам в любом направлении.

Мы начали с того, что собрали весь автомобиль на одной фабрике. Затем мы стали сами производить детали и тотчас организовали цеха, специализирующиеся на выпуске той или иной из них. В том виде, в каком наше производство существует сейчас, цех производит или собирает только одну деталь. Каждый из них по существу представляет собой небольшую фабрику. Часть деталей доставляется на завод в виде сырья или отлитой формы, проходит там через обработку на специальном оборудовании, или нагревательные процессы, или еще через какой-либо специальный цех и покидает его уже в виде готового продукта. В начале нашего производства разные цеха располагались поблизости друг от друга, что значительно облегчало транспортировку. Я не предполагал, что можно провести такое строгое и всестороннее разделение, но по мере роста



производства и увеличения числа цехов мы приостановили выпуск целых автомобилей и сделали заводом автомобильных комплектующих. Затем мы сделали еще открытие: нет никакой надобности производить все детали на одном и том же заводе. По правде говоря, это не было открытием – я лишь вернулся к исходной точке, когда покупал двигатели и почти 90 % комплектующих. Когда же мы начали выпускать их сами, нам показалось естественным, что все они с одного завода, как будто есть какое-то преимущество в том, что весь автомобиль собирается под одной крышей. Сегодня мы пришли к прямо противоположному выводу. Если когда-либо в будущем придется строить большие заводы, то лишь потому, что возникнет невероятно большая потребность в некоторых комплектующих. Я надеюсь, что со временем завод в Хайленд-парке ограничится двумя процессами. Детали отливаются в Ривер-Руж. Таким образом, мы постепенно возвращаемся туда, откуда мы начали, с той лишь разницей, что теперь, вместо того чтобы покупать комплектующие у других, как это происходило раньше, мы сами себе их поставляем.

Происходящее дает нам право делать далекоидущие выводы, а именно: производство, основанное на стандартизации и разделении труда, не должно целиком размещаться на одном заводе. Максимальное число рабочих на заводе не должно превышать 1000–5000 человек. Это позволило бы справиться сразу с двумя трудными задачами: с доставкой рабочих на завод и обратно и с обеспечением рабочих нормальным жильем вместо всевозможных противоестественных обиталищ, которые сегодня сопровождают колоссальные производства.

В Хайленд-парке теперь насчитывается 500 цехов (раньше там было только 180). На заводе на Пикет-авеню только 18 цехов. Отсюда понятно, насколько далеко мы шагнули в производстве комплектующих.

Не проходит недели, чтобы мы не сделали какого-нибудь улучшения в оборудовании или технологии производства, иногда даже вопреки принятым в стране «лучшим производственным методам». Я помню, как мы вызвали одного владельца машиностроительного завода, чтобы обсудить с ним сборку одного особого станка, который должен был выпускать 200 деталей в час.

– Это, должно быть, ошибка, – объявил производитель станков. – Вы имеете в виду 200 в день. Машин, которые могли бы давать 200 деталей в час, не существует.

Сотрудник компании послал за инженером, который собрал такой станок. Он изложил производителю свои пожелания.

– Совершенно невозможно, – энергично заявил производитель

станков. – Таких машин не существует!

– Невозможно? – вскричал инженер. – Если пройдете со мной на первый этаж, я покажу вам его в действии. Мы сами построили один такой станок, чтобы посмотреть, возможно ли это. Теперь же нам нужно несколько штук такого типа.

Мы не ведем специальных записей, связанных с экспериментами. Бригадир и начальники цехов помнят, что и как происходило. Какая разница, кто проводил эксперимент, который не дал нужных результатов; главное, чтобы об этом в принципе помнили. Незачем накапливать то, что невозможно осуществить. В этом беда педантичного документирования, ведь вряд ли тот или иной эксперимент не удавался только потому, что определенное лицо производило его определенным способом.

Говорили, что нам не удастся осуществить конвейерное литье чугуна. Я полагаю, ряд неудачных опытов даже был задокументирован. Но мы это делаем. Человек, которому это наконец удалось, или ничего не знал о прежних опытах, или не обратил на них внимания. Подобным образом нам доказывали, что совершенно невозможно лить горячий металл из плавильных печей прямо в формы. Обычно металл оказывается сначала в лотках, немного там отстывает и перед выливанием в форму растапливается еще раз. Но на фабрике в Ривер-Руж мы льем металл прямо из круглых печей, которые наполняются из доменных печей.

У нас нет так называемых экспертов. Мы даже были вынуждены расстаться со всеми, кто воображал себя экспертами, потому что никакой мастер своего дела не будет утверждать, что знает его досконально. Кто хорошо знает работу, тот ясно видит и ошибки, и пути их исправления, поэтому неустанно стремится вперед и не тратит времени на рассуждения. Это стремление вперед и позволяет быть уверенным в своих силах, так что со временем ничто не кажется невозможным. Если же довериться «эксперту», то многое окажется невозможным.

Нет на земле такого человека, который настолько досконально знал что-то, что мог бы с уверенностью утверждать: «Это ни при каких обстоятельствах невозможно». Опыт и техническое образование должны расширять кругозор и сокращать область невозможного. К сожалению, это не всегда так. В большинстве случаев техническое образование и так называемый опыт лишь показывают последствия неудавшихся опытов. Вместо того чтобы всерьез исследовать эти неудачи, эти умники препятствуют успеху. Один такой «авторитет» заявит: «Это невозможно», и целый ряд бессмысленных последователей будут за ним повторять: «Нет, это невозможно!»

Взять хотя бы литье. При литье всегда пропадало много материала. Кроме того, дело это настолько старо, что его опутывает целая сеть традиций. По этой причине любые улучшения вводятся только с большим трудом. Один авторитет заявил, прежде чем мы начали наши опыты, что тот, кто обещает в течение года снизить расходы, связанные с литьем, – обманщик.

Наш литейный цех был почти таким же, как и у других. Когда в 1910 году мы отливали наши первые цилиндры модели «Т», мы все делали вручную. Лопаты и тачки применялись повсюду. Нам требовались квалифицированные и неквалифицированные рабочие, у нас были свои формовщики и металлурги. Теперь у нас не больше 5 % высококвалифицированных формовщиков и литейщиков. Остальные 95 % – неквалифицированные, точнее сказать, они должны знать одно движение, которому за два дня можно обучить любого тупицу. Весь процесс литья механизирован.

Каждая деталь, которая должна быть отлита, имеет свою особую часть или части, в зависимости от производственного плана. Требуемая для этого техника отлаживается под отливку именно этой части, а рабочие, которые ее осуществляют, должны производить только одно, постоянно повторяемое, движение рукой. Часть состоит из подвешного рельса, на котором устроены, через некоторые промежутки, маленькие платформы для литейных форм. Не вдаваясь в технические подробности, я хочу сказать, что изготовление форм происходит в то время, когда работа на платформах продолжается. Металл выливается в форму в другом месте, в то время как работа идет дальше, и, пока форма с налитым в ней металлом дойдет до конечной станции, она уже достаточно остынет, чтобы подвергнуться автоматической очистке, обработке и сборке в то время, как платформа скользит дальше, за новым грузом.

Другой пример – сборка поршня.

Даже по старой системе эта процедура требовала три минуты – казалось, она не заслуживает особого внимания. Для этого были поставлены два стола, и за ними работали двадцать восемь человек. В течение девятичасового рабочего дня они собирали всего-навсего 175 поршней, то есть им требовалось ровно три минуты и пять секунд на штуку. Никто не наблюдал за этим, и многие поршни, как затем выяснялось при сборке двигателя, оказывались бракованными. Весь процесс был, в общем, прост.

Рабочий вытаскивал валик из поршня, смазывал его, вставлял на место шатун и валик через шатун и поршень, притягивал один винт и подтягивал

другой, и дело было закончено. Старший мастер внимательно все это проверял, но сказать, почему на это требовалось целых три минуты, не мог. Тогда он проанализировал различные движения с хронометром в руке и выяснил, что при девятичасовом рабочем дне четыре часа уходило на хождение взад и вперед. Рабочие не уходили совсем, но они должны были двигаться то туда, то сюда, чтобы принести материал и отложить в сторону готовую деталь. Во время всего процесса каждый рабочий делал восемь разных манипуляций. Мастер предложил новый план, разложив весь процесс на три действия, подогнал к станку салазки, поставил трех человек с каждой стороны и одного контролера в конце. Теперь каждый производил только треть от своих прежних движений, а именно столько, сколько можно было сделать, не сдвигаясь с места. Число рабочих, занятых этой операцией, сократилось с двадцати восьми до четырнадцати. Рекордная производительность двадцати восьми человек была 175 поршней в день. Сегодня семь человек в течение восьмичасового рабочего дня выпускают 2600 штук. Экономия налицо!

Раньше покрытие лаком задней оси занимало массу времени. Ось вручную погружалась в бадью с эмалевым лаком, для чего требовались различные движения двух человек. Теперь всю эту работу производит один человек с помощью особой изобретенной и построенной нами машины. Ему нужно только подвесить ось на подвижную цепь, на которой она движется до бадьи. Два рычага подталкивают захваты к цапфам, прикрепленным к бадье, последняя поднимается вверх на шесть футов, ось погружается в лак, потом бадья опять опускается, а ось следует дальше в печь для просушки. Вся процедура занимает в точности 13 секунд.

Радиатор – более сложное дело, и его запайка требовала некоторой сноровки. Он состоит из 95 трубок, которые надо было приладить и запаять вручную. Эта работа требовала терпения и ловкости. Теперь же все производится одной машиной, которая за восемь часов выпускает 1200 радиаторов. Затем они автоматически проводятся через печь и там запаиваются. Кузнецы и квалифицированные рабочие стали не нужны.

Раньше мы прикрепляли части кожуха к самому кожуху с помощью пневматических молотов, которые считались тогда новейшим изобретением. Нужно было шесть человек, чтобы держать молоты, шесть человек около кожуха, и шум от всего этого стал невообразимый. Теперь же автоматический пресс, обслуживаемый одним человеком, выполняет в пять раз больше, чем делали эти двенадцать человек в течение дня.

На заводе на Пикет-авеню цилиндр во время литья должен был прежде пройти расстояние около 4000 футов, теперь – 300 с небольшим.

Ни один материал не обрабатывается и ни один процесс не производится у нас вручную. Если можно применить автоматику, мы делаем это. Мы не считаем, что ручной труд дешев и выгоден. При этом только 10 % нашего оборудования – это специальная техника, все остальное – обычное, но приспособленное для наших целей. И все оборудование расположено компактно: на наших заводах на один квадратный фут приходится больше техники, чем на любом заводе на свете. Каждая лишняя пядь означает лишние расходы на производство, а нам это ни к чему. Несмотря на это, недостатка в месте нет, каждый занимает столько места, сколько ему нужно, но не больше. Не стоит забывать и о том, что все части сконструированы таким образом, чтобы по возможности упростить их изготовление. А экономия? Результаты поразительны: если бы при нашей нынешней производительности на один автомобиль приходилось бы такое же количество персонала, как и в 1913 году, при основании нашего производства (речь идет только о тех, кто занят на сборке), у нас сейчас работало бы около 200 000 человек. На самом же деле сегодня, когда наша производительность достигла 4000 автомобилей в день, на наших заводах занято менее 50 000 рабочих.

## Глава 6. Техника и люди

Когда много людей работают вместе, главное зло, с которым приходится бороться, – это избыточный менеджмент. Нет, на мой взгляд, более опасного зверя, чем «гениальный менеджер». Он любит создавать чудовищные схемы, которые, подобно генеалогическому дереву, ветвятся до бесконечности. Все их стволы обвешаны круглыми ягодами, на которых красуются имена или должности. У каждого свой титул и обязанности в пределах его «ягоды».

Если бригадир хочет обратиться к руководителю, его путь лежит через заместителя начальника участка, начальника участка, начальника цеха и затем всех заместителей директора. Пока он донесет до него то, что хотел сказать, само дело, скорее всего, уже отойдет в историю. Проходит шесть недель, пока бумага служащего из «ягоды» в нижнем левом углу великого административного дерева доходит до президента наблюдательного совета. Когда же идея счастливо протолкнулась к этому всемогущему лицу, она, как лавина, обрастает целой горой резолюций и комментариев. Чаще всего дело доходит до официального «утверждения», когда выполнять его поздно. Бумаги путешествуют по инстанциям, и всякий старается свалить ответственность на другого, руководствуясь удобным принципом «ум хорошо, а два лучше».

Но, по-моему, предприятие вовсе не машина. Это сообщество, цель которого работать, а не обмениваться письмами. Одному цеху вовсе незачем знать, что происходит в другом. Тот, кто серьезно занят своей работой, не имеет времени на чужую. Дело менеджеров – следить за тем, чтобы все согласованно двигалось к общей цели. Собрания персонала с целью «наладить контакты» совершенно излишни. Чтобы работать рука об руку, не надо любить друг друга. Слишком тесное товарищество может принести вред, если ведет к тому, что один старается покрывать ошибки другого. Это вредно для обеих сторон.

Мы должны серьезно относиться и к труду, и к развлечениям. Бессмысленно смешивать одно с другим. Каждый должен поставить себе цель хорошо сделать работу и получить за нее хорошее вознаграждение. Когда дело сделано, можно и повеселиться. Поэтому на заводах Форда и нет никакого особого менеджмента, никаких сверхдолжностей, никакой разветвленной административной системы и никаких конференций. У нас

минимальное число менеджеров, мы обходимся без большого количества бумаг, потому у нас нет и волокиты.

У каждого своя ответственность и свои обязанности. Бригадир отвечает за своих рабочих, начальник мастерской – за свою мастерскую, начальник цеха – за свой цех, руководитель – за свой завод. Каждый обязан знать, что происходит вокруг него. Директор у нас не официальный титул. Завод уже много лет подчиняется одному-единственному руководителю. Ему помогают двое, самостоятельно взявшие руководство некоторыми цехами. У каждого из них есть свой штаб, человек шесть сотрудников без строго очерченного круга обязанностей. Они занимаются тем, где их участие необходимо: один – оборудованием, другой – контролем качества.

На первый взгляд, это чревато хаосом, но это не так. Для людей, нацеленных на работу и творчество, здесь открываются широкие возможности. Они объединяются друг с другом не формально, поскольку не придают значения должностям. Будь в их распоряжении офис с их «входящими» и «исходящими», они вскоре сосредоточились бы на бумагах и начали ломать голову над тем, почему их офис не лучше, чем у других.

У нас нет ни должностей, ни полномочий, нет ни волокиты, ни превышения полномочий. Каждый может обратиться к каждому, и это настолько естественно, что начальник мастерской не чувствует себя оскорбленным, если кто-то из его рабочих, минуя его, непосредственно обращается к директору завода. Правда, у рабочего редко есть повод жаловаться, потому что начальники участков знают, как дважды два, что любая несправедливость быстро обнаружится, и тогда они потеряют свои места. Неправедливость мы у себя не терпим. Если у человека от высокой должности закружилась голова, его или возвращают к станку, или вовсе выгоняют.

Работа, одна лишь работа руководит нами. И это еще одна причина, по которой мы не любим должности. Они влияют на людей поразительным образом, слишком часто превращаясь в повод для безделья или в девиз: «Я так велик, пусть работают ничтожества».

Все это вредит не только самому обладателю должности, но и окружающим. Много неприятностей в этом мире происходит от того, что руководители далеко не всегда способны быть лидерами. Всякий готов признать прирожденного лидера – человека, который умеет мыслить и управлять. Он же никогда не выставляет напоказ свою должность.

В бизнесе должностям придают слишком много значения, и страдает от этого сам бизнес. Одно из вредных последствий – постоянное желание обладателей высоких должностей разделить с кем-нибудь свою

ответственность. Нередко это приводит к тому, что никто ни за что не отвечает. Там, где ответственность дробится по разным «департаментам», у каждого из которых свой босс со своей свитой, очень трудно найти ответственного. Всякий знает, что значит перекладывать бумагу из стола в стол. Эта игра изобретена, вероятно, там, где разные подразделения перекладывают ответственность друг на друга. Положение дел в компании целиком зависит от того, насколько каждый сотрудник, невзирая на должность, лично заинтересован в процветании предприятия. На наших глазах железнодорожные компании разваливались к черту лишь по одной этой причине: «Ну, это к нам отношения не имеет. За это отвечает Х, который за сотню миль отсюда».

Менеджерам часто советуют не прятаться за должность. Но сами советы свидетельствуют о таком положении дел, которому одними советами не поможешь. Выход один – отменить должности. Некоторые надо оставить, потому что того требует закон, другие необходимы для общества, а остальные долой!

Сегодня конъюнктура благоприятствует отмене должностей. Никто не будет хвастать тем, что он глава обанкротившегося банка. Нынешнее состояние деловой жизни не столь блестяще, чтобы прославить стоящих у руля. Обладатели серьезных должностей, которые хоть чего-то стоят, готовы забыть свои «регалии», вернуться в начало карьеры, чтобы понять, где допущены ошибки. Тот, кто действительно работает, в должностях не нуждается, для него сама работа почетна.

Все, кого мы нанимаем для работы на заводе или в офисе, проходят через службу персонала. Как я говорил, мы никогда не берем на работу сторонних экспертов – у нас каждый должен начинать с нижней ступени рабочей лестницы. Так как мы не обращаем особого внимания на предшествующий опыт наших сотрудников, он их и не компрометирует. Лично я еще ни разу не встречал абсолютно плохого человека. Во всяком человеке есть что-то доброе, ему нужно только дать возможность раскрываться. Поэтому мы никогда не интересуемся прошлым человека, которого берем на работу: мы ведь не прошлое нанимаем, а человека. Если он сидел в тюрьме, это не значит, что он сядет снова. Напротив, если дать ему шанс, он будет стараться не попасть туда снова. Поэтому мы никому не отказываем из-за его прежнего образа жизни, неважно, вышел он из Гарварда или из Синг-Синга. У него должно быть только одно желание – желание работать. Если его нет, то, скорее всего, он и сам не будет добиваться места у нас, поскольку всем хорошо известно, что у Форда все заняты делом.



Если сотрудник учится, он подвигается вверх быстрее других, но начать он должен снизу и сначала показать, на что способен. Каждый сам хозяин своего будущего. Слишком много болтают о непризнанных людях. У нас каждый получает то, чего заслуживает, а честный человек без труда пробивается в люди.

Однако многие, умея работать, не умеют думать. Такие люди не могут бесконечно подниматься вверх по служебной лестнице. Человек заслуживает повышения за свое прилежание, но оно невозможно, если у него нет нужных качеств, необходимых, чтобы управлять другими. Мы живем не в мире грез. Я полагаю, в нашей компании в грандиозном процессе отбора каждый в конце концов оказывается на том месте, которого заслуживает.

Мы редко бываем довольны и всегда думаем, что волна вынесет способного человека на место, принадлежащее ему по праву. Может быть, он не получил бы его, если бы организация – выражение, которым я очень неохотно пользуюсь, – была бы строгой, если бы существовала известная предписанная рутина, автоматически продвигающая вперед. Но у нас так мало позиций, что всякий, кто по праву мог бы найти себе применение к чему-нибудь лучшему, очень скоро и получает это лучшее. То, что для него нет «свободных» постов, не является препятствием, так как у нас, собственно говоря, нет никаких «постов». У нас нет готовых мест – наши лучшие работники сами создают себе место. Это нетрудно для них, так как работы всегда много и, если нужно, вместо того, чтобы изобретать позиции, дать работу кому-нибудь, кто желал бы продвинуться вперед, – на пути к его повышению не встретится никаких препятствий. Назначение не связано с формальностями; он сразу оказывается при новом деле и получает новое вознаграждение. Все наши сотрудники росли постепенно. Директор завода начинал у станка. Управляющий крупного завода в Ривер-Руж поначалу работал модельщиком. Руководитель одного из наших самых важных цехов пришел к нам как уборщик мусора. Все, чем мы обладаем, создано людьми, которые делом доказали свои возможности. К счастью, мы не обременены никакими традициями и не намерены создавать их. Если у нас и есть традиция, то только одна: «Все можно сделать лучше, чем было».

Стремление все делать лучше и скорее, чем прежде, включает в себе решение почти всех фабричных проблем. Цеха зарабатывают репутацию объемом продукции. Объемы и издержки производства – два фактора, которые необходимо строго различать. Начальники участков и контролеры зря потратили бы время, если бы попытались одновременно

контролировать все расходы компании. Есть текущие расходы, например зарплата, накладные расходы, стоимость материалов и т. д., которые они не могут контролировать. Это и не их забота. Что они должны контролировать, так это показатели выработки в их цехах. Оценивается это так: количество продукта делится на число рабочих. Начальник всегда располагает данными, контролер ведет записи. Если в одном из цехов что-то не в порядке, это тут же отразится на показателях, контролер проведет расследование, и начальник цеха начнет наверстывать упущенное. Чрезвычайно примитивная система контроля часто является стимулом усовершенствовать технологии. Начальник мастерской совсем не должен быть бухгалтером – он отвечает за технику и людей и должен считаться только с объемами производства. Нет никаких оснований отвлекать его на что-либо еще.

Подобная система контроля заставляет начальника мастерской просто забыть личные интересы и целиком сосредоточиться на работе. Если бы он вздумал выбирать людей по своему вкусу, а не по их потенциалу, показатели тут же разоблачили бы его.

Продвижение по карьерной лестнице не представляет сложности. Оно происходит само собой вопреки всякой болтовне о том, как мало шансов для роста. Средний сотрудник больше дорожит приличной работой, чем повышением. Едва ли более 5 % тех, кто получает зарплату, согласится взять на себя сопряженные с повышением платы ответственность и нагрузку. Даже число желающих стать бригадирами составляет только 25 %, и большинство из них хотят этого лишь потому, что бригадирам платят больше, чем тем, кто стоит у станка. Люди, которых влечет техника, но которые не готовы взять на себя больше ответственности, в основном начинают заниматься производством оборудования, где зарплаты выше, чем на конвейере. Подавляющее большинство, однако, хочет оставаться на прежних местах. Они предпочитают, чтобы ими руководили, за них решали и отвечали. Поэтому труднее найти желающих получить повышение, чем тех, кто его заслуживает.

Как я сказал, у нас каждый может свободно узнать о способах и приемах всех наших работ. Если у нас и существует твердая теория и твердые правила, которыми мы руководствуемся, так это уверенность, что все еще делается далеко не достаточно хорошо. Все руководители фабрики охотно принимают поступающие к ним предложения; мы даже организовали систему, благодаря которой каждый работник может передать любую идею и воплотить ее в жизнь.

Цент, сэкономленный на единице продукта, может обернуться большой

прибылью. При наших теперешних объемах это составляло бы 12 000 долларов в год. Подобная экономия в отдельной отрасли дала бы много миллионов в год. Поэтому мы ведем наши сравнительные подсчеты до тысячной доли цента. Если какое-нибудь нововведение ведет к экономии, которая в определенный срок (скажем, в течение трех месяцев) покроет связанные с ним издержки, оно обязательно принимается. Но эти нововведения не сводятся к способам увеличить выпуск продукта или уменьшить расходы. Многие, быть может, большинство, нацелены на облегчение работы. Мы не приветствуем тяжелый изнурительный труд, поэтому у нас его не встретишь. Чаще всего оказывается, что облегчение труда рабочего ведет за собой удешевление производства. Хорошие условия труда и прибыльность оказываются тесно связанными между собой. Так же дотошно мы рассчитываем, дешевле покупать ту или иную деталь или производить ее самим.

Идеи поступают к нам со всех сторон. Из иностранных рабочих поляки кажутся мне наиболее изобретательными. Один из них, не умеющий даже говорить по-английски, дал понять, что изнашивание резца уменьшилось бы, если бы одно приспособление у его станка поставить под другим углом, и оказался прав. Таким образом, мы сэкономили много денег на заточку. Другой поляк, работавший на сверлильном станке, изобрел маленькое приспособление, чтобы после сверления деталь не нужно было дополнительно обрабатывать. Этим приспособлением мы оснастили все такие станки, и это сэкономило нам много денег. Люди часто вносят какие-нибудь усовершенствования в наши станки. Если они увлечены своим делом и талантливы, то в конце концов обязательно что-нибудь придумают. Состояние станка, чистота и порядок на рабочем месте не входят в число обязанностей рабочего, но говорят о его умственных способностях.

Вот некоторые из полезных идей. Передвижение готовых деталей из литейной мастерской на завод по подвесному конвейеру позволило уменьшить транспортный отдел на семьдесят человек. Когда наше производство было меньше, семнадцать человек занимались шлифовкой деталей – трудной, неприятной работой. Один рабочий придумал специальную машину. Его идея была хороша, и машину собрали. Теперь четыре человека делают вчетверо больше того, что прежде делали семнадцать, и, кроме того, их работа стала гораздо легче. Идея сваривать прут в шасси вместо того, чтобы изготавливать его из одного куска (при значительно меньших, чем сейчас, объемах производства), позволила экономить в среднем полмиллиона долларов ежегодно. Изготовление

некоторых трубок из плоской жести вместо проката также дало огромную экономию.

Прежний способ изготовления одного прибора требовал четырех различных процессов, причем 12 % использовавшейся стали превращалось в отходы. Правда, мы перерабатываем бóльшую часть отходов и в конце концов научимся перерабатывать их все, но это не повод не сокращать отходы. Один из наших рабочих изобрел новый, весьма простой способ производства, позволивший сократить отходы до 1 %. Другой пример: распределительный вал нужно нагреть, чтобы поверхность затвердела, но из печи он выходил погнутым. Даже в 1918 году тридцать семь человек молотами выпрямляли стержни. Несколько человек после года экспериментов изобрели печь, в которой они не гнулись. В 1921 году производство сильно расширилось; несмотря на это, для всего процесса было достаточно восьми человек.

Кроме того, мы стремимся делать так, чтобы сложные процессы не зависели напрямую от мастерства того или иного рабочего. Прежде на закалке в инструментальном цехе работал настоящий мастер своего дела. Он следил за температурой нагрева. Иногда он ее угадывал, иногда нет. Чудом ему часто везло. При закаливании стали принципиально важно добиться нужной температуры. Действовать на глазок здесь нельзя – необходим точный расчет. Мы сделали так, что человек у доменной печи не имеет дела с температурой, он даже не видит пирометра – прибора, который ее измеряет. Зажигающиеся цветные лампочки служат ему сигналом.

Ни одну машину мы не собираем «на авось». Мы тщательно исследуем ее конструкцию, прежде чем делаем первый шаг к ее изготовлению. Иногда мы строим деревянные прототипы или вычерчиваем шаблоны отдельных частей в натуральную величину. Мы не придерживаемся никакой традиции, но ничего не отдаем на волю случая, поэтому мы не выпустили ни одной неисправной машины. Примерно 90 % всех наших экспериментов были удачны.

Всем, чему мы научились за длительное время, всем нашим искусством мы обязаны нашим сотрудникам. Я убежден, что, если дать человеку возможность свободно развиваться и осознать свой служебный долг, он будет прилагать все свои силы и опыт к решению даже самой незначительной задачи.

## Глава 7. Террор машины

Однообразная работа, заставляющая человека бесконечно повторять одно и то же действие, некоторых отталкивает. Меня ужасает одна мысль об этом. Для других ужас – это необходимость мыслить. Для них идеальная работа та, которая не требует творчества. На работы, требующие мозгов и одновременно физической силы, редко находятся охотники – мы постоянно вынуждены искать людей, которые любили бы дело из-за его трудности. Обычно ищут работу, на которой не надо напрягаться ни физически, ни умственно. Люди творчески одаренные, в которых всякая монотонность вселяет ужас, легко склоняются к мысли, что их ближние так же беспокойны, как и они, и совершенно напрасно сочувствуют рабочему, который изо дня в день выполняет почти одну и ту же работу.

По сути почти всякая работа однообразна. Каждый бизнесмен должен пунктуально совершать определенный набор действий. Повседневная работа директора банка – почти сплошная рутина, младших менеджеров и банковских клерков – рутина в чистом виде. Для большинства строго очерченный круг занятий и однообразие представляют собой жизненную необходимость, иначе они не смогли бы обеспечить свое существование. Нет ни малейшей надобности привязывать творческого человека к монотонной работе, так как спрос на таких людей повсюду велик. Никогда не будет недостатка в работе для того, кто действительно что-то умеет, но все же мы должны признать, что воля к творчеству чаще всего отсутствует. А тем, у кого она есть, часто не хватает решимости и настойчивости. Ведь одного желания сделать что-нибудь далеко не достаточно.

Существует слишком много гипотез о том, какова должна быть истинная природа человека, и слишком мало думают о том, какова она в действительности. Так, например, утверждают, что творческая работа возможна лишь в художественной сфере: в музыке, живописи и других видах искусства. Творчество пытаются свести к вещам, которые можно повесить на стену, слушать в концертном зале или выставить там, где праздные и разборчивые люди имеют обыкновение собираться и восхищаться своей культурностью. Но тот, кто поистине стремится к творчеству, должен отважиться вступить в область, где правят более высокие законы, чем законы звука, линии и краски, туда, где господствует

закон личности. Нам нужны художники, которые владели бы искусством индустриальных отношений. Нам нужны мастера промышленного производства. Нам нужны люди, которые способны преобразовать бесформенную массу в здоровое, хорошо организованное целое в политическом, социальном, индустриальном и этическом отношениях. Мы сузили творческое дарование до тривиальных целей. Нам нужны люди, которые могут руководить всем, что мы считаем правильным, справедливым и желанным. Добрая воля и тщательно продуманный план могут стать делом и привести к прекрасным результатам. Весьма вероятно, что улучшить жизнь рабочего означает не уменьшить его нагрузку, а помочь ему увеличить ее. Если мир решится сосредоточить свои внимание, интерес и энергию на разработке планов достижения всеобщего блага, эти планы могут осуществиться. Они принесут большую пользу как в общечеловеческом, так и в финансовом отношениях. Чего не хватает нашему поколению, так это глубокой веры, внутреннего убеждения в силе честности, справедливости и человечности в сфере индустрии. Если нам не удастся привить эти качества индустрии, то было бы лучше, если бы ее вовсе не существовало. Более того, дни индустрии сочтены, если мы не поможем этим идеям стать реальной силой. Но этого можно достигнуть, мы уже стоим на верном пути.

Если человек не в состоянии без помощи техники заработать себе на хлеб, справедливо ли отнимать у него эту технику лишь потому, что работа на ней скучна и монотонна? Или мы должны оставить его умирать с голоду? Не лучше ли помочь ему повысить уровень жизни? Может ли голод сделать человека счастливее? Даже когда техника используется не на пределе своих возможностей, она значительно улучшает благосостояние рабочего. Если он станет производить еще больше, он будет жить еще лучше.

До сих пор я не видел, чтобы однообразная работа вредила человеку. Салонные эксперты, правда, неоднократно уверяли меня, что она разрушает тело и душу, но наши собственные этого не подтверждают. У нас был рабочий, который изо дня в день должен был делать одноединственное движение ног. Он утверждал, что из-за этого он стал кособоким; хотя медицинское обследование опять-таки этого не подтвердило, он, разумеется, получил новую работу, при которой была занята другая группа мышц. Несколько недель спустя он попросил вернуть его на прежнее место. Вполне допускаю, что одно и то же движение в течение восьми часов в день может изуродовать тело, однако мы ни разу не смогли констатировать этого. Наши люди обычно меняют свои рабочие

места по их желанию. Поэтому можно было бы без труда организовать такие перемещения, если бы только они были согласны. Но они не любят никаких перемен, которые предложены не ими. Некоторые из наших операций, несомненно, весьма монотонны, настолько, что с трудом верится, чтобы рабочий сам хотел заниматься ими долго. Одна из самых тупых операций на нашем заводе состоит в том, что человек берет стальным крюком деталь, окунает ее в бочку с маслом и затем кладет в корзину рядом с собой. Набор действий всегда одинаков: он находит деталь всегда на одном и том же месте, всегда одинаково болтает ею в бочке и бросает в одно и то же место. От рабочего это не требует ни физической силы, ни ума – он лишь двигает руками взад-вперед, поскольку стальной крюк очень легкий. Несмотря на это, человек целых восемь долгих лет не покидает это место. Он так удачно вложил свои сбережения, что теперь его состояние составляет около 40 000 долларов, и он упорно противится всякой попытке дать ему другую работу.

Тот же, кому однообразная работа не по вкусу, не обязан ею заниматься. В каждом цехе работа, в зависимости от ее важности и необходимого мастерства, разделяется на категории «А», «В» и «С», каждая из которых, в свою очередь, объемлет десять различных операций. Только что нанятые получают работу категории «С», научившись чему-то – категории «В» и т. д. вплоть до «А», откуда они могут продвинуться или в инструментальную мастерскую, или на должность контролера. Их должность целиком зависит от них самих. Если они остаются работать у конвейера или станка, то лишь потому, что им там нравится.

Я уже отмечал, что физические недостатки не являются основанием для отказа взять на работу. Этот принцип был утвержден 12 января 1914 года. Тогда же мы определили размер минимальной зарплаты 5 долларов в день и ввели восьмичасовой рабочий день. Тогда мы постановили, что никто не может быть уволен по причине физических недостатков, за исключением, разумеется, заразных болезней. Я считаю, что на промышленном предприятии, как и в обществе в целом, должны работать инвалиды. Многие полагают, что содержание инвалидов должно ложиться бременем на общество. Есть, конечно, случаи, например со слабоумными, когда, насколько я знаю, нельзя обойтись без общественного попечения и благотворительности. Но все же это исключение. У нас в компании много самой разнообразной работы, и нам удастся найти полезное занятие практически для любого. Слепой или калека, если подобрать ему подходящее место, может сделать то же и получить ту же плату, что и вполне здоровый человек. Мы не даем

инвалидам поблажек, а показываем, что они могут работать и получать полноценную зарплату.

Приглашать на работу людей с физическими недостатками, чтобы платить им меньше, довольствуясь меньшей производительностью, противоречит всей нашей идеологии. Такой способ известен, но он далеко не лучший. Гораздо лучше ставить этих людей на одну ступень со здоровыми, продуктивными рабочими. Я думаю, на свете остается все меньше места для благотворительности, по крайней мере в виде милостыни. Во всяком случае, дело и благотворительность несовместимы, так как завод предназначен для производства. Он не приносит пользу обществу, если работает не на полную мощность. Люди слишком уверены в том, что полноценное физическое состояние – главное условие максимальной производительности на всякой работе. Чтобы выяснить, что происходит на самом деле, я велел детально классифицировать различные операции на нашем производстве с точки зрения условий: связана ли она с физическими усилиями – значительными, средними или небольшими; влажная она или сухая, если влажная – с какой жидкостью связана; чистая или грязная, у печи – простой или доменной; на свежем или загрязненном воздухе; для двух рук или для одной; в стоячем или сидячем положении; шумная она или тихая; при естественном или искусственном освещении; требует ли она точности; время, которое уходит на обработку отдельных частей; вес используемых материалов и требуемое усилие. Выяснилось, что в тот момент на заводе насчитывалось 7882 разного рода операции. Из них 949 были классифицированы как трудная работа, для которой требуются абсолютно здоровые, сильные люди; для 3338 требовались нормально физически развитые люди. Остальные 3595 операций не предполагали никакого физического напряжения, их могли выполнять самые слабые из мужчин, равно как и женщины или подростки. Эти легкие работы, в свою очередь, тоже были классифицированы, чтобы установить, для каких необходимо, чтобы нормально функционировал весь организм, и обнаружили, что 670 операций могут выполнять безногие, 2637 – люди с одной ногой, 2 – безрукие, 715 – однорукие, 10 – слепые. Из 7882 видов деятельности 4034 требовали некоторой, хотя бы не выдающейся физической силы. Следовательно, развитое производство может предоставить хорошо оплачиваемую работу большому числу инвалидов, чем в среднем насчитывается в человеческом обществе. Может быть, анализ операций и рабочих мест в другой отрасли промышленности даст совершенно иную картину, но я убежден, что если на производстве в полной мере осуществлено разделение труда, то недостатка в работе для



физически неполноценных людей никогда не будет. С точки зрения экономики слишком расточительно возлагать на общество бремя содержания инвалидов, обучать их маргинальным занятиям вроде плетения корзин или другим малоодоходным ремеслам не для того, чтобы дать им средства к существованию, но исключительно чтобы спасти их от тоски.

Когда наша служба персонала берет человека на определенное место, она всегда стремится подыскать ему то, что соответствует его физическим способностям. Если у него уже есть работа, но он, как оказывается, не в состоянии ее выполнить или она противоречит его наклонностям, он получает свидетельство для перехода на другое место и после медицинского обследования его принимают на испытательный срок на том месте, которое в большей степени отвечает его физическому состоянию и склонностям. Если людей с невыдающимися физическими способностями определить на правильное место, они могут произвести столько же, сколько и те, чьи способности гораздо выше. Так, например, однажды на склад был определен один слепой – пересчитывать винты и гайки, предназначенные для отправки в филиалы. То же делали и двое зрячих. Через два дня начальник участка попросил перевести этих двоих на другую работу, потому что слепой справлялся с работой за всех троих.

Если рабочий получил травму, тогда, конечно, его должны признать нетрудоспособным и выплачивать ему пособие. Но почти всегда в период выздоровления, особенно при переломах, он вполне способен работать. Обычно он сам стремится к работе, потому что даже самое большое пособие меньше обычного заработка. В противном случае производство страдало бы от слишком больших издержек, что, несомненно, тут же отразилось бы на стоимости продукта. Его стали бы меньше покупать, что, в свою очередь, привело бы к уменьшению потребности в рабочей силе. Таковы неизбежные последствия выплаты разных пособий, которые всегда надо иметь в виду.

Мы проводили эксперименты с лежащими больными, которые могли сидеть. Мы расстилали на постели черные клеенчатые покрывала и поручали им руками соединять мелкие детали с помощью болтов – такой работой заняты от пятнадцати до двадцати человек на участке, где производится магнето. Пациенты больницы оказались способны делать эту работу ничуть не хуже рабочих на заводе и, таким образом, заслуженно получали свою обычную заработную плату. Их производительность была даже, насколько мне известно, на 20 % выше средней по заводу. Никого, разумеется, не принуждали к работе, но все к ней стремились. Она помогала коротать время, сон и аппетит улучшались, и выздоровление шло

быстрее.

Глухонемые не требуют к себе особого внимания. Они трудоспособны на 100 %. Больные туберкулезом – в среднем около тысячи человек – обыкновенно работают на складах материалов. Когда требуется изоляция, их переводят всех вместе в специально построенные для этого деревянные бараки. По возможности они работают на свежем воздухе.

По данным последних статистических исследований, у нас работало 9563 человека с какими-либо физическими отклонениями, в их числе: 123 с изувеченной или ампутированной кистью или рукой, 1 без обеих рук, 4 слепых, 207 почти слепых на один глаз, 37 глухонемых, 60 эпилептиков, 4 без ступни или ноги. У остальных были значительные увечья.

Чтобы обучить рабочего различным операциям, требуется разное время: для 43 % работ достаточно одного дня, для 36 % – от одного до восьми, 6 % – от одной до двух недель, 14 % – от месяца до года, 1 % – от одного до шести лет. Такие работы, как, к примеру, производство оборудования и пайка, требуют совершенно особого искусства.

Дисциплина везде строгая. Детальных инструкций и мелочных предписаний у нас нет. Существующие правила, без преувеличения, хороши. Несправедливое увольнение практически невозможно, потому что право увольнять имеет только руководитель службы персонала, но пользуется он им редко. Есть данные за 1919 год. Тогда было зарегистрировано 30 155 увольнений. В 10 334 случаях люди отсутствовали на работе больше 10 дней, не давая о себе знать, и потому были вычеркнуты из списков. За отказ выполнять требующуюся работу или за немотивированные просьбы о перемещении уволены еще 3702 человека. В 38 случаях поводом для увольнения послужил отказ учиться в школе английскому языку; 108 человек пошли служить в армию; около 3000 перешли на другие заводы. Приблизительно то же число вернулось на родину, на свои фермы или на другие работы; 82 женщины были уволены потому, что их мужья работали, а мы принципиально не нанимаем замужних женщин, которых мужья в состоянии обеспечивать. Из всего этого большого числа только 80 человек были уволены: 56 – за мошенничество, 20 – по требованию департамента образования, 4 – за неблагонадежность.

Конечно, нужно строго наказывать за прогулы. Наши рабочие не могут приходить и уходить, когда им вздумается. Они всегда могут попросить начальника участка об отпуске или отгуле. Если кто-то не вышел на работу без разрешения, то, когда он появляется, все обстоятельства изучаются и в случае необходимости его могут направить на медицинское

обследование. Если причины оказываются уважительными, он может снова приниматься за работу. В противном случае он может быть уволен. Нанимая человека, мы спрашиваем только его имя, адрес, возраст, семейное положение, число иждивенцев и тот факт, работал ли он раньше в Автомобильной компании Форда. Остальным прошлым мы не интересуемся. Но у нас есть так называемая Справка об отличиях, в которой опытный рабочий может указать свое прежнее занятие. Таким образом, в случае необходимости мы всегда в состоянии найти специалистов на нашем собственном производстве. Однажды мне понадобился мастер, чтобы починить швейцарские часы. Прислали картотеку – оказалось, он работает у сверлильного станка. Цех по термообработке искал специалиста по обжигу кирпича. Его также нашли у сверлильного станка – теперь он работает старшим инспектором.

Общаются у нас мало, делают свою работу и уходят домой. В конце концов, фабрика не гостиния. Но мы стараемся быть вежливыми: если рукопожатия у нас и не в большом ходу (мы ведь берем на работу не только джентльменов), мы все же стараемся по возможности избегать открытой вражды. Завод наш велик, это целый мир, и в нем есть самые разные люди, например драчуны. Драчливость естественна и чаще всего считается основанием для немедленного увольнения. Но мы убедились, что так драчунам не поможешь – они лишь выпадают из поля зрения. Начальники участков стали изобретательными в придумывании наказаний, которые не причиняли бы ущерба семье провинившегося и не отнимали бы много времени.

Непременное условие работоспособности и здоровой обстановки – чистые, светлые и хорошо проветриваемые заводские помещения. Наше оборудование расположено тесно, каждый лишний квадратный фут означает увеличение производственных и транспортных расходов, которые возникают, даже если станки расположены на 6 дюймов дальше, чем нужно; все это затем ложится бременем на потребителя. При каждой операции пространство, необходимое для ее совершения, тщательно измеряется: рабочего нельзя стеснять, это невыгодно. Но если он и его станок занимают больше места, чем нужно, это расточительность. Поэтому наши станки расставлены теснее, чем на любом другом заводе. Неопытному человеку может показаться, что они просто громоздятся друг на друга, но они расположены по научной системе не только в отношении последовательности операций, но и в отношении пространства, необходимого каждому рабочему, – по возможности, ни одного квадратного дюйма и, уж конечно, ни одного квадратного фута сверх

нормы. Тем временем столь тесное расположение не отменяет техники безопасности и необходимой вентиляции.

Техника безопасности – это целая глава. У нас ни одна машина, независимо от ее производительности, не считается пригодной к эксплуатации, если она не абсолютно безопасна. Мы не позволяем включать ни один станок, который считаем небезопасным. Несмотря на это, несчастные случаи иногда бывают. Каждый из них расследует эксперт, сами станки тоже изучаются, чтобы навсегда исключить подобные случаи.

Когда строились наши старые здания, вентиляция была не так совершенна, как в наше время. Во всех новых постройках опоры внутри полые, в них расположены вентиляционные ходы. Круглый год мы поддерживаем по возможности равномерную температуру и днем не используем искусственного освещения. Около 700 человек чистят заводские помещения, моют стекла и красят стены. Темные углы, которые так и притягивают грязь, у нас красят в белый цвет. Без чистоты нет порядка. Неряшливость мы не терпим так же, как и небрежность в производстве.

Работа на заводе не обязательно должна быть опасной. Если рабочий переутомляется, у него рассеивается внимание, что провоцирует несчастные случаи. Предупреждать их означает избегать переутомлений и, кроме того, безответственного и легкомысленного обращения с оборудованием. Как говорят эксперты, несчастные случаи происходят по следующим причинам:

- 1) недостатки конструкции;
- 2) неисправное оборудование;
- 3) нехватка места;
- 4) отсутствие предохранительных приспособлений;
- 5) нечистоплотность;
- 6) дурное освещение;
- 7) загрязненный воздух;
- 8) неподходящая одежда;
- 9) легкомыслие;
- 10) невежество;
- 11) рассеянность;
- 12) недостаток согласованности в работе.

С дефектами оборудования, с недостатком места, неряшливостью, плохим воздухом и освещением, с рассеянностью и несогласованностью – со всем этим мы легко покончили. Наши рабочие не переутомляются.

Размер зарплаты устраняет девять десятых психологических проблем, а техника решает остальные. Остается еще исключить неудобную одежду, безответственность, невежество и неумелые руки. Это труднее всего удается там, где применяются приводные ремни. Новые станки снабжены электромоторами, но на старых мы не можем обойтись без ремней. Все ремни, однако, защищены специальными приспособлениями, транспортеры ограждены панелями, так что ни одному рабочему не надо переходить их в опасном месте. От металлической стружки рабочих защищают специальные очки, а станки окружены сетками. Раскаленные печи отделены решеткой от остального пространства. У станков нет открытых частей, за которые могла бы зацепиться одежда, проходы между ними всегда свободны. Выключатели прессов снабжены большими красными заградительными приспособлениями, которые нужно снять, прежде чем поворачивать сам выключатель, поэтому невозможно запустить его случайно. Рабочие ни за что не хотят расставаться с такими неуместными вещами, как галстуки и широкие рукава, которые могут попасть в движущиеся части. Контролеры внимательно следят за этим и в основном ловят «грешников». Новое оборудование внимательно тестируется, прежде чем вводится в производство. Благодаря этому тяжелые несчастные случаи у нас почти никогда не происходят.

Промышленности не нужны человеческие жертвы.

## Глава 8. Оплата труда

Бизнесмены часто говорят: «Я тоже плачу обычную зарплату», но никогда: «Мой продукт не лучше и не дешевле, чем у других». Ни один производитель в здравом уме не стал бы утверждать, что лучший продукт изготавливается из самого дешевого материала. Откуда же эти разговоры об «удешевлении» рабочей силы, о выгоде, которую приносит урезание зарплаты, – разве это не означает снижения покупательной способности и сужения внутреннего рынка? Какая польза от промышленности, если она организована так неискусно, что не может обеспечить всем, кто имеет к ней отношение, достойного существования? Нет вопроса важнее вопроса о зарплате – большая часть населения живет на нее. Уровень их жизни и доходов определяет благосостояние страны.

В нашей компании минимальная ставка – шесть долларов в месяц. Раньше она составляла пять долларов. Недопустимо как с нравственной, так и с экономической точки зрения вернуться к старому принципу «обычной зарплаты».

Не принято называть своего рабочего партнером, а все же он не кто иной, как партнер. Всякий бизнесмен, когда он один не может справиться в одиночку, приглашает того, кто вместе с ним управляет компанией. Почему же производитель, который тоже не может справиться с производством своими руками, отказывает тем, кого он пригласил себе в помощь, в звании партнера? Каждый бизнес, который требует, чтобы им занимался больше чем один человек, предполагает партнерство. Как только предприниматель привлекает себе в помощь людей, даже если речь идет о посыльном, он выбирает себе партнера. Он сам может быть единственным владельцем средств производства и единственным хозяином дела. Но на полную независимость он может претендовать только в том случае, если он сам производит и сам руководит. Никто не может быть независимым, если зависит от чужой помощи. Эти отношения всегда взаимны – начальник всегда партнер своего рабочего, и наоборот. Они необходимы друг другу. Если один проталкивается вперед, другой – а в конце концов и обе стороны – страдают от этого.

Честолюбие каждого работодателя должно подталкивать его к тому, чтобы платить более высокие зарплаты, чем его конкуренты, а стремление рабочих – в том, чтобы помочь осуществлению этих честолюбивых

намерений. Конечно, повсюду есть рабочие, которые, по-видимому, думают, что рост производительности на руку только предпринимателю. Жаль, хотя, возможно, это представление не лишено основания. Если владелец производства заставляет своих людей работать изо всех сил, не платя им за это как следует, то вполне естественно, те начинают работать без особого энтузиазма. Если же они видят плоды своего труда на своем счету, если обнаруживают там доказательство того, что, делая больше, они получают больше денег, они постепенно понимают, что и они часть компании, что ее успех зависит от них, а их благополучие – от благополучия компании. «Сколько должен платить работодатель?», «Сколько должны получать рабочие?» – все это второстепенные вопросы. Главный вопрос вот в чем: «Сколько может платить предприятие?»

Одно ясно: ни одно предприятие не может нести расходов, превышающих его доходы. Если вода выкачивается из колодца быстрее, чем поступает туда, то он быстро иссякнет и те, кто черпал из него воду, будут страдать от жажды. Если же они думают, что могут вычерпать один колодец и потом пить из соседнего, то это ведь вопрос времени, когда все колодцы иссякнут. Требование справедливой заработной платы звучит отовсюду, но нельзя забывать, что и зарплата не может быть бесконечно большой. Предприятие, которое зарабатывает только 100 000 долларов, не может себе позволить тратить 150 000. Бизнес ограничивает зарплату. Но что ограничивает сам бизнес? Только следование ложным принципам. Если бы рабочие вместо вечного припева: «Нам должны платить столько-то», исполнили: «Компания должна быть так-то устроена и расширена, чтобы могла получать столько-то прибыли», они достигли бы большего. Поскольку только сама компания определяет уровень зарплат. Во всяком случае, предприниматель не в силах сделать это, если предприятие не служит этому гарантией. Но если предприниматель отказывается поднимать зарплату, хотя состояние дел позволяет это сделать, что тогда? Обычно одна компания кормит столько людей, что с ней нельзя обращаться легкомысленно. Просто преступно разрушать то, на что множество людей смотрят как на источник своего существования. Работодатель никогда ничего не выиграет, если задастся вопросом: «Насколько я могу понизить их зарплату?» Столь же мало пользы рабочему, когда он грозит предпринимателю кулаком и спрашивает: «Сколько я могу выжать из него?» В конечном счете, обе стороны должны оберегать компанию и задавать себе вопрос: «Как помочь ей достигнуть процветания, чтобы она обеспечила нам всем безбедное существование?» Но работодатели и рабочие далеко не всегда мыслят последовательно –

близорукость трудно исправить. Что можно сделать? Ничего. Законы и предписания не помогут, помогут только просвещение и осознание собственных интересов. Правда, просвещение распространяется медленно, но в конце концов оно должно оказать свое действие, так как предприятие, на котором работают оба – работодатель и рабочий, – действительно заявляет о своем главенстве.

Что вообще мы понимаем под высокими зарплатами? Зарплаты больше тех, что платились десять месяцев или десять лет тому назад, а вовсе не те, которые должны выплачиваться на самом деле. Сегодняшние высокие зарплаты через десять лет окажутся низкими.

Прежде всего необходимо ясно понимать, что условия для высоких окладов возникают внутри самой компании. Нет условий – нет и больших окладов. Нельзя изобрести систему, которая при расчетах не учитывала бы труд. Об этом позаботилась природа. Она не наделила нас праздными руками и ногами. Труд является в нашей жизни основным условием здоровья, самоуважения и счастья. Он не проклятие, а величайшее благословение. Строгая социальная справедливость проистекает только из честного труда. Кто много создает, тот много принесет в свой дом. Благотворительности нет места в вопросе о размере зарплат. Рабочий, который отдает предприятию все свои силы, – самый ценный его сотрудник. Но нельзя требовать от него постоянно хорошей работы без должного вознаграждения. Рабочий, который чувствует, что никакие его усилия не в состоянии избавить его от нужды, не может хорошо работать. Он полон страха и тревоги, которые вредят тому, что он делает.

Напротив, когда рабочий чувствует, что труд не только удовлетворяет его насущные потребности, но и дает ему возможность обучить детей и доставить удовольствие своей жене, он отдаст ему все свои силы. И это хорошо для него и для компании. Рабочий, который не получает удовлетворения от своего дела, не получает и значительную часть своей зарплаты.

Работа – краеугольный камень, на котором покоится мир. В ней коренится наше самоуважение. И работодатель обязан трудиться больше, чем его подчиненные. Предприниматель, который серьезно относится к своему долгу перед обществом, должен и хорошо работать. Он не смеет говорить: «Я заставляю работать на себя столько-то тысяч человек». В действительности дело обстоит так, что он работает для тысяч людей, и чем лучше работают, в свою очередь, эти тысячи, тем энергичнее он должен стараться поставлять на рынок произведенный ими продукт. Зарплата и оклад составляют определенную сумму, и это необходимо,



чтобы создать твердую основу для расчетов. Зарплата, собственно говоря, не что иное, как определенная, наперед выплачиваемая доля прибыли. Кроме того, часто в конце года оказывается, что может быть выплачена большая сумма прибыли. В таком случае это нужно непременно сделать. Работающий на предприятии имеет право на долю прибыли, которую можно выплачивать как в виде зарплаты, так и в виде особого вознаграждения. Этому принципу уже следуют многие.

Сегодня мы требуем, чтобы человеческий фактор в промышленном производстве значил столько же, сколько материальный, экономический, и стоим на верном пути к осуществлению этого требования. Вопрос лишь в том, сумеем ли мы сохранить нашу нынешнюю опору – материальную сторону, или, свернув на ложный путь, лишимся всех плодов труда минувших лет. Наш бизнес отражает бытие всей нашей нации, являясь зеркалом экономического прогресса, и определяет наше положение среди других народов. Мы не имеем права распоряжаться им легкомысленно. Чего нам не хватает, так это внимания к гуманитарной составляющей нашего бизнеса. Решение этой проблемы заключается в признании партнерских взаимоотношений между людьми. Пока каждый человек не является чем-то самодостаточным и нуждается в чьей-то помощи, мы не можем отказаться от этого партнерства.

Это основные истины, связанные с зарплатой. Остается справедливо распределять прибыль между сотрудниками.

Зарплата должна покрыть все расходы по обязательствам рабочего за пределами производства. Внутри него она компенсирует физический и умственный труд рабочего. Полноценный рабочий день – самая неисчерпаемая золотая жила, которая когда-либо была открыта. Зарплата должна не только покрывать сегодняшние расходы рабочего, она должна также избавить его от заботы о старости, когда он не сможет да и не должен будет трудиться. Но для достижения даже этой скромной цели промышленность должна быть реорганизована по новой схеме производства, распределения и оплаты труда, чтобы заштопать и дыры в карманах тех, кто не занимается производительным трудом. Нужно создать систему, которая не зависела бы ни от доброй, ни от злой воли работодателей. Но для этого нужно найти первое условие, реальный фундамент.

Один рабочий день требует определенных затрат независимо от того, стоит ли бушель <sup>[14]</sup> пшеницы один или два с половиной доллара, а дюжина яиц – двенадцать или девяносто центов. Какое действие они оказывают на единицы силы, необходимые человеку для одного дня продуктивной

работы?

Если бы при этом речь шла исключительно о рабочем, о его расходах и принадлежащем ему по праву доходе, это было бы весьма простой задачей. Но он не сам по себе, он гражданин, который вносит свою долю в благосостояние нации. Он глава семьи, быть может, отец и должен на свои деньги дать образование детям. Мы должны учесть все это. Как оценить и рассчитать все те обязанности по отношению к дому и семье, которые лежат на его ежедневном труде? Мы платим человеку сумму, которая позволяет ему обеспечивать свою семью? Или ту, которая позволит ему быть полноценным гражданином? Или отцом? Мужчина работает на заводе, женщина – дома. Завод должен обеспечивать обоих. Как мы должны расценивать обязательства, связанные с домом и семьей, в наших бухгалтерских расчетах? Быть может, затраты рабочего на его собственное содержание должны учитываться как «расходы», а работа по содержанию дома и семьи – в качестве «прибыли» или «дохода»? Или же доход должен быть строго вычислен на основании результатов его рабочего дня – тех денег, которые остаются после удовлетворения потребностей его и его семьи? Или же все эти частные обязательства должны быть отнесены к расходам, а приход должен вычисляться совершенно независимо от них? Другими словами, после того, как трудящийся человек выполнил свои обязательства по отношению к самому себе и своей семье, после того, как он одел, накормил, воспитал и обеспечил их преимуществом, соответствующим его уровню жизни, имеет ли он еще право на «прибыль» в виде сбережений? И все это мы должны учитывать? Я полагаю, что да! В противном случае мы получим ужасающий образ детей и матерей, обреченных на рабский труд за пределами дома.

Все эти вопросы требуют точного исследования и расчетов. Быть может, ни один фактор нашей экономической жизни не таит в себе столько неожиданностей, как точный подсчет расходов, которые приходится на наш рабочий день!

Вероятно, можно, хотя и нелегко, вычислить энергию, которую человек расходует в течение одного рабочего дня. Но вычислить, сколько нужно, чтобы восстановить его силы для следующего дня, невозможно, как невозможно определить и естественный «износ» организма. Политэкономия до сих пор не создала фонда, компенсирующего потерю сил в течение рабочего дня. Правда, можно создать своего рода «фонд» в форме пенсионных отчислений. Но пенсии совершенно не учитывают «прибыли», которые должны были бы накапливаться за рабочий день,

чтобы удовлетворять особые потребности, восполнять ущерб, нанесенный здоровью, и естественное ослабление сил человека, занимающегося физическим трудом.

Самая высокая из нынешних зарплат все еще далеко не достаточна. Наша экономика все еще управляется плохо, цели ее еще слишком неясны. Поэтому люди получают лишь незначительную часть тех денег, которые должны получать. Здесь еще предстоит большая работа. Разговоры об отмене зарплат не приближают нас к решению проблемы. Зарплата до сих пор позволяет вознаграждать за вклад в производство в соответствии с его стоимостью. Уничтожьте тарифные сетки, и воцарится несправедливость. Усовершенствуйте систему оплаты, и мы проложим дорогу справедливости.

За долгие годы я довольно хорошо разобрался в вопросах оплаты труда. Прежде всего, я полагаю, что помимо всего прочего наши собственные продажи зависят от размеров зарплат. Если мы хорошо платим, мы тем самым выбрасываем на рынок много денег, обогащая торговые компании, производителей и рабочих других отраслей, а их благосостояние, в свою очередь, благоприятствует нашим продажам. Повсеместные большие зарплаты равносильны всеобщему благосостоянию, разумеется, с учетом того, что высокие ставки являются следствием высокой производительности. Рост зарплат и спад производства стали бы началом экономического краха.

Нам нужно время, чтобы полностью разобраться в ставках. Лишь тогда, когда мы запустили настоящее поточное производство модели «Т», мы рассчитали наши ставки. Но еще ранее мы ввели «участие в прибыли». В конце каждого года мы разделяли между рабочими определенный процент нашей чистой прибыли. Так, например, в 1900 году было распределено 80 000 долларов на основании стажа. Кто работал у нас один год, получил прибавку в виде 5 % своего годового дохода, два года – 7,5 %, три – 10 %. Единственное возражение против такого плана распределения прибыли заключалось в том, что он никак не был связан с результатами повседневного труда. Рабочие получали свою долю много времени спустя и притом как бы в виде подарка. Но смешивать благотворительность с платой за труд никогда не стоит.

При этом зарплата никак не соотносилась с характером работы. Рабочий, выполнявший операцию «А», мог получить меньше, чем его товарищ, занятый операцией «В», между тем как на самом деле «А» требовала, может быть, гораздо большей ловкости и силы, чем «В». Несправедливость легко вкрадывается в оклады, если работодатель, как

и рабочий, не убежден, что размер зарплаты зависит от чего-то более определенного, чем простая оценка на глаз. Поэтому с 1913 года мы начали производить хронометрические измерения многих тысяч операций на наших заводах. Благодаря хронометражу теоретически можно было определить, сколько должен производить каждый. На основании этих хронометрических таблиц были стандартизированы все операции, существующие на наших заводах, и рассчитаны зарплаты. Поштучной оплаты у нас не существует, есть почасовая и поденная, но почти во всех случаях рабочие должны ориентироваться на твердую норму выработки. В противном случае ни рабочий, ни мы не знали бы, действительно ли он заслуживает своей оплаты. Определенная работа должна быть сделана ежедневно прежде, чем она может быть оплачена. Сторожа́м платят за их присутствие, рабочим – за их труд.

На основании этих твердо установленных правил в январе 1914 года мы объявили о плане участия в прибылях и осуществили его. Была установлена минимальная плата за работу любого рода – 5 долларов в день. Одновременно мы сократили рабочий день с десяти до восьми часов, а рабочую неделю – до сорока восьми рабочих часов. Все это было решено и введено нами добровольно. По нашему мнению, это оказалось справедливым и в конечном счете выгодным. Возможность до известной степени облегчить бремя своих близких, создать прибыль, которая позволяет накапливать сбережения и радует, делает человека счастливым. Добрая воля относится к числу немногих по-настоящему важных вещей в жизни. Человек, осознавший свою цель, может достигнуть почти всего, что он наметил. Но если он не обладает доброй волей, много он не приобретет.

Во всем этом нет ни капли благотворительности, но это понимали не все. Многие бизнесмены думали, что мы ввели наш план потому, что наши дела шли хорошо и нам нужна была реклама. Они осуждали нас за то, что мы порвали со старым скверным обычаем платить рабочему ровно столько, сколько он согласен взять. Такие порядки никуда не годятся, когда-нибудь они исчезнут. Иначе мы никогда не победим нищету. Мы произвели эту реформу не потому, что просто хотели платить по самым высоким расценкам, поскольку могли себе это позволить, а потому, что хотели укрепить фундамент нашей компании. Мы не просто раздавали деньги – мы думали о будущем. Компания, которая скверно платит, всегда неустойчива.

Не многие новости промышленности вызывали столько откликов и комментариев в мире, как наша реформа. Однако почти никто не понял

ее правильно. Рабочие почти все решили, что получают поденную плату в 5 долларов совершенно независимо от результатов работы.

Реальность не соответствовала общим ожиданиям. Наша идея заключалась в разделении прибыли. Но вместо того, чтобы ждать, пока эта прибыль поступит, мы заранее вычислили ее, насколько возможно точно, чтобы при определенных условиях добавить ее к зарплате тех, кто работал у нас не менее полугода. Участвовавших в прибыли мы разделили на три категории:

- 1) женатых мужчин, содержавших свои семьи;
- 2) холостых мужчин старше двадцати двух лет, имеющих хозяйственные интересы;
- 3) молодых мужчин моложе двадцати двух и женщин, содержавших каких-нибудь родственников.

Рабочий получил свою обычную поденную оплату, которая в то время была на 15 % выше, чем повсюду. Кроме того, он получил право на известную долю от прибыли. Зарплата и доля от прибыли были рассчитаны таким образом, что он получал в качестве минимального вознаграждения 5 долларов в день. Доля от прибыли рассчитывалась с учетом почасовой ставки: тот, у кого она была самой маленькой, получал наибольшую долю от прибыли, которая приплюсовывалась каждые две недели к обычным выплатам. Так, например, рабочий, чья ставка была 34 цента в час, получил в качестве доли от прибыли 28,5 цента в час, таким образом, его дневной заработок составил 5 долларов. Кто зарабатывал 54 цента в час, получил почасовую надбавку размером в 21 цент, и его дневной заработок составил 6 долларов.

Этот план, целью которого было благосостояние нашего персонала, включал в себя определенные требования. Главное из них – рабочий должен содержать свой дом в чистоте и порядке, как полагает цивилизованному человеку. Мы вовсе не хотели никакого патриархата, тем не менее наши отношения с рабочими приобрели черты патриархальности, поэтому и сам план, и наш отдел социальной защиты были затем реорганизованы. Смысл наших нововведений заключался в том, чтобы стимулировать стремление к лучшему образу жизни, а самым действенным стимулом, по нашему мнению, стали деньги. Кто хорошо живет, тот хорошо и работает. Кроме того, мы хотели не допустить снижения производительности из-за увеличения выплат. Война подтвердила, что слишком быстрый рост доходов пробуждает в людях жадность, а не трудолюбие. Поэтому, если бы мы просто вручили им в конверте прибавку к зарплате, производительность, по всей вероятности, снизилась

бы. По новому плану примерно половина рабочих получали удвоенную плату, и мы опасались, что на эти дополнительные выплаты они будут смотреть как на «легкие деньги», что не лучшим образом скажется на их работе. Слишком быстро повышать зарплату (неважно, составляла она один или сто долларов в день) опасно. Если в одно прекрасное утро тот, кто получал сто долларов, начнет получать триста, можно ставить десять против одного, что этот счастливчик наделает больше глупостей, чем тот, чей заработок повысился с одного до трех долларов в час.

Наши нормы труда не были начетническими, хотя порой, может быть, и применялись начетническим образом. В отделе социальной защиты работало около пятидесяти инспекторов, в основном чрезвычайно здравомыслящих. Правда, и они иногда совершали промахи. Например, мы решили выплачивать премии женатым мужчинам, содержащим свои семьи. Нужно было объявить войну распространенному тогда среди иностранцев обычаю держать у себя жильцов и нахлебников. Они смотрели на свой дом как на источник дохода, а не на пространство для жизни. Мужчины моложе восемнадцати лет, которые содержали родных, тоже получали премии, равно как и холостяки, ведущие здоровый образ жизни. О благотворном влиянии нашей системы лучше всего свидетельствует статистика. Когда мы начали осуществлять наш план, право на участие в прибыли тотчас получили 60 % мужчин, через полгода – 78 %, а через год – 87 %; через полтора года только 1 % не получал премии.

Рабочие стали реже увольняться. В 1914 году, когда вступил в действие первый план, у нас работало 14 000 и, чтобы поддерживать это число, мы должны были ежегодно нанимать 53 000. В 1915 году нам пришлось нанять только 6508 человек, и в основном потому, что компания выросла. Если бы текучесть персонала оставалась на прежнем уровне, то при наших новых потребностях мы были бы вынуждены ежегодно нанимать около 200 000 человек, что практически невозможно. Даже при исключительно коротком сроке обучения, требовавшемся для освоения большинства наших операций, невозможно ежедневно, еженедельно или ежемесячно нанимать новый персонал. Хотя за два-три дня наши рабочие в основном усваивают все необходимые навыки, все же через год они показывают лучшие результаты, чем вначале. С тех пор нам не приходилось ломать голову над тем, как остановить постоянную смену персонала. Поскольку мы сами иногда вынуждаем рабочих менять свои места, трудно привести точные цифры. Впрочем, теперь мы вообще не ведем никакой статистики в этой области, так как она нас мало

интересует. Насколько нам известно, ежемесячно персонал обновляется на 3–6 %.

Впоследствии мы внесли некоторые изменения в нашу систему, но наш главный принцип остался прежним: «Если вы хотите, чтобы кто-то отдал свое время и силы делу, обеспечьте ему средства к существованию. Это окупится. Наши прибыли, после выплат приличных окладов и бонусов (последние за год до того, как мы изменили систему выплат, приближались к десяти миллионам долларов), доказывают, что платить высокие зарплаты – самый выгодный способ ведения бизнеса».

У начисления выплат по принципу «премий за хорошую работу» имеются свои недостатки. В частности, такой метод ведет к патернализму. А в промышленности патернализму места нет. Разного рода благотворительные мероприятия, заключающиеся преимущественно в том, что руководство сует нос в частную жизнь работников, остались в прошлом. Люди нуждаются в руководстве, они нуждаются в помощи, и часто – в особой помощи, но эта помощь не должна быть для них унижительной.

Поэтому, не меняя принципов, мы изменили методы оплаты.

## Глава 9. Что мешает бизнесу

Работодатель должен рассчитывать на целый год. Рабочий тоже должен рассчитывать на целый год. Но оба обычно работают по неделям. Они находят заказы и работу там, где их предлагают, и выполняют их за те деньги, которые им дают. В хорошие времена заказов и работы много, в периоды экономического штиля они редки. За периодом подъема в бизнесе следует период спада. Никогда еще на земле не было избытка продуктов – иначе счастье и благополучие тоже были бы в избытке. Но это не так, и временами мы видим странное зрелище: мир испытывает товарный голод, а промышленность – дефицит трудовых ресурсов. Между спросом и средствами его удовлетворения вторгаются непреодолимые денежные препятствия. Производство, как и рынок труда, – фактор неустойчивый. Мы движемся вперед не равномерно, а толчками – то мчимся, то стоим на месте. Если потребителей слишком много, мы говорим о товарном голоде, если никто не хочет покупать – о перепроизводстве. Я лично считаю, что у нас всегда был дефицит продукта и никогда не было перепроизводства. Возможно, иногда какой-либо ненужный продукт и был в избытке, но это не перепроизводство – это бездумное производство. Иногда на рынке скапливается много слишком дорогих товаров. Но и это не перепроизводство – плохое производство или плохое финансирование. Состояние бизнеса определяет судьба? Должны ли мы принять это как неизбежность? Бизнес плох или хорош в зависимости от того, как мы ведем его. Почему мы сеем хлеб, разрабатываем рудники или производим товары? Потому, что люди должны есть, отапливать свои дома и иметь необходимые предметы обихода. Нет никаких других причин, но они постоянно скрываются, люди прилагают все свои силы не к тому, чтобы служить обществу, а к тому, чтобы зарабатывать деньги. И все лишь потому, что мы изобрели финансовую систему, при которой деньги вместо того, чтобы служить удобным средством обмена, иногда прямо ему препятствуют. Но об этом после.

Лишь потому, что мы плохо управляем экономикой, нам приходится часто вступать в так называемые черные полосы. Я могу себе представить, как страшный неурожай может заставить голодать целую страну. Но я не могу поверить, что мы обречены на голод и нищету лишь



благодаря плохой экономике, которая проистекает из нашей бессмысленной финансовой системы. Разумеется, война принесла вред экономике США, она весь мир выбила из колеи. Но не одна она виновата. Война обнажила многочисленные недостатки нашей финансовой системы и неопровержимо доказала, как ненадежен всякий бизнес, основанный исключительно на финансовых интересах. Я не знаю, является ли плохой бизнес следствием неправильного подхода к финансированию или же он возник в результате ошибок, допущенных бизнесменами. Я знаю только одно: было бы невозможно ликвидировать целиком нашу финансовую систему, но, конечно, хорошо бы по-новому организовать наш бизнес, поставив во главу угла пользу. Вслед за тем улучшилась бы и финансовая система. Нынешняя же исчезнет потому, что у нее нет права на существование, но этот процесс должен быть постепенным.

Улучшения можно начать по своей инициативе. Окончательных результатов, правда, в одиночку не добиться, но, если хороший пример со временем станет известен, другие последуют ему, начнется реорганизация промышленности, торговли и финансов, и мало-помалу удастся вылечить такие болезни рынка, как инфляция и депрессия. Сельское хозяйство уже идет по пути преобразования. Когда этот путь будет пройден, две эти области перестанут быть обособленными и начнут дополнять друг друга. Взять, к примеру, наш завод клапанов. Мы построили его в деревне, на расстоянии 18 английских миль от города, чтобы рабочие могли в то же время заниматься сельским хозяйством. В будущем, когда в ход пойдут специально сконструированные машины, сельскохозяйственные работы будут требовать меньше времени, чем сегодня. Природе потребуется больше времени на рост и созревание плодов, чем человеку на возделывание земли и сбор урожая. Неважно, где именно разворачивать небольшое по объемам производство. Используя силу воды, в деревне многое можно хорошо устроить. Вскоре у нас появится куда более многочисленный, чем сегодня, класс рабочих и крестьян в одном лице. Сезонные производства уже находят рабочие руки таким путем. Несколько иным способом можно будет позаботиться о правильном чередовании продуктов в зависимости от времени года и снабжения. Внимательное изучение любого вопроса могло бы указать здесь правильные пути.

Периодические депрессии являются худшим из зол, так как они затрагивают интересы многих и, кажется, не поддаются контролю. Пока не закончится реформа экономики, с ними нельзя будет покончить совсем, но всякий бизнесмен может в определенной мере помочь себе сам и,

помогая своему предприятию, принести пользу и другим. Фордовское производство никогда не знало «хороших» и «плохих» периодов, оно всегда двигалось вперед, за исключением 1917–1919 годов, когда выполняло военные заказы. 1912/13 финансовый год считался неудачным для бизнеса, хотя теперь многие признают его «нормальным». Мы тогда почти удвоили наши продажи, а 1913/14 год был решительно тихим: продажи у нас выросли на одну треть. 1920/21 год считается одним из самых тяжелых в истории; мы же продали 1 250 000 автомобилей, то есть почти в пять раз больше, чем в 1912/13, так называемом «нормальном» году. Никакого секрета здесь нет. Как и во всем, что касается нашего производства, это логически вытекало из принципов, которые применимы в любой компании.

Теперь наша минимальная дневная ставка составляет 6 долларов. Люди так привыкли к этим высоким ставкам, что контроль стал излишним. Всякий рабочий получает минимальную плату, как только выполняет минимальную норму, а это зависит исключительно от его желания работать. Мы прибавляем к ставкам нашу предполагаемую прибыль и выплачиваем теперь больше, чем при благоприятной военной конъюнктуре. Но, как всегда, мы платим только за сделанную работу. Что люди действительно работают, видно из того, что приблизительно 60 % рабочих получают плату выше минимальной. Шесть долларов в день – это не средняя, а именно минимальная плата.

Мы не обращаем внимания на статистику и политэкономические теории, обосновывающие существование периодических циклов благополучия и депрессии. Периоды, когда цены высоки, у них считаются «благополучными», но на самом деле благополучное время определяется по тому, сколько получает производитель за свой продукт. Если цены на товары выше, чем доходы населения, нужно приспособить цены к доходам. Обычно в бизнесе жизненный цикл начинается с производства, чтобы окончиться потреблением. Но когда потребитель не хочет покупать того, что продает производитель, или у него не хватает на это денег, производитель взваливает вину на потребителя, утверждая, что из-за него дела идут плохо, не сознавая, что он со своими жалобами запрягает лошадей позади телеги.

Кто для кого существует: производитель для потребителя или наоборот? Если потребитель не хочет или не может покупать того, что предлагает ему производитель, чья это вина? Есть ли здесь вообще виноватые? Если же никто не виноват, то производитель должен прикрыть лавочку.

Но какое дело начиналось с производителя и заканчивалось потребителем? Откуда идут деньги, которые заставляют вертеться колеса? Разумеется, от потребителя. Успех производства зависит исключительно от искусства производителя служить потребителю, предлагая то, что ему нравится. Ему можно угодить качеством или ценой. Больше всего ему можно угодить высоким качеством и низкими ценами. Тот, кто сможет дать потребителю лучшее качество по наиболее низким ценам, непременно станет во главе индустрии, неважно какой. Это непреложный закон.

К чему же сидеть и ждать благоприятного для бизнеса времени? Уменьшите расходы более умелым менеджментом, согласуйте цены с покупательной способностью.

Снижение зарплаты – самый легкий и в то же время самый отвратительный способ выйти из трудного положения, не говоря уже о его негуманности. В действительности это значит свалить вину менеджеров на рабочих. Присмотревшись внимательно, мы должны признать, что всякая депрессия в экономике – это стимул для производителя напрячь мозги и искусным управлением добиться того, чего другие добиваются понижением зарплаты. Экспериментировать с зарплатой вместо того, чтобы реструктурировать бизнес в целом, – значит уклоняться от настоящей трудности. Если же с самого начала взяться за настоящие проблемы, то не надо будет понижать зарплату. Таков, по крайней мере, мой опыт. Суть дела в том, что нужно быть готовым к некоторым убыткам, которые неизбежны в процессе оптимизации бизнеса. Но ведь убыток может нести только тот, кому есть что терять. Само слово «убыток» вводит всех в заблуждение. На самом деле никакого убытка нет. Есть только отказ от некоторой части сегодняшней прибыли ради более крупной прибыли в будущем. Недавно я беседовал с торговцем металлическими изделиями из одного маленького городка. Он сказал мне: «Теперь я готов потерять около 10 000 долларов. Но на самом деле я теряю гораздо меньше. У нас, продавцов изделий из металла, бизнес выгодный: я покупал свой товар достаточно дорого, но продавал одну партию за другой с хорошей прибылью. Кроме того, 10 000 долларов, которые мне предстоит потерять, уже совсем не те, прежние. Это некоторым образом спекулятивные деньги. Это не те добротные доллары, которые я покупал по 100 центов за штуку. Потому мои убытки, хотя они и кажутся высокими, в действительности вовсе не так велики. В то же время я даю возможность моим согражданам продолжать строить свои дома, не боясь больших расходов на металлические части».

Этот человек был умен, он предпочел довольствоваться меньшей

прибылью и сохранить нормальное течение деловой жизни, чем накапливать у себя дорогой товар и тормозить прогресс всего общества. Такой торговец – находка для каждого города. Эта светлая голова не сидит праздно со своим прайс-листом и не ждет, пока что-нибудь произойдет. Он понимает то, о чем все, по-видимому, забыли: что предприниматель, по своей природе, должен иногда терять деньги.

И нам случалось терпеть убытки. И наши продажи немного снижались, как и у всех. У нас был большой склад. Учитывая стоимость материалов и готовых комплектующих, мы не могли продавать их дешевле определенного уровня. Но эта цена превосходила среднюю покупательную способность при тогдашней стагнации в бизнесе. Мы снизили цену, чтобы получить свободу действий. Мы стояли перед выбором: или потерять 17 миллионов долларов на продажах, или потерпеть еще большие убытки, если продажи полностью прекратятся. В сущности, у нас вовсе не было выбора.

Всякий бизнесмен время от времени оказывается в такой ситуации. Он может или добровольно учесть свои убытки и работать дальше, или перестать работать и нести убытки от этого. Но в таком случае бизнес пострадает сильнее, поскольку периоды застоя отбирают у него инициативу, и, если застой длится долго, он уже не найдет в себе достаточно сил, чтобы начать все снова.

Бесполезно ждать, пока дела придут в порядок сами собой. Если производитель действительно хочет добиться своей цели, он должен понижать цены до тех пор, пока они не достигнут покупательной способности. Какие-то деньги, хотя бы небольшие, можно выручить всегда, поскольку потребитель, как бы скверно ни шли дела, всегда будет платить за действительно нужные вещи. Если есть желание, можно поддержать эту цену на определенном уровне, но ради этого нельзя ни снижать качество, ни экономить на зарплатах – это лишь возбуждает недовольство рабочих. Даже усердие и хлопотливость не помогут делу. Помогут увеличение производительности труда и объемов производства. С этой точки зрения всякий застой в бизнесе можно рассматривать как вызов деловому миру и призыв лучше работать. Ориентация на цены, а не на работу безошибочно указывает на тех, кто не имеет никакого права заниматься бизнесом.

Все это лишь иначе выраженное требование согласовывать цену продукта с его реальной стоимостью, равной затратам на его производство. Но эта простая формула не считается «деловой». Для этого она недостаточно сложна. Спекуляции с самого начала захватили честнейшую

из всех областей человеческой деятельности и поставили ее на службу тех, кто искусственно вызывает дефицит продуктов питания и других предметов первой необходимости с целью подогреть спрос. Так искусственный застой сменяется искусственным вздутием цен.

Работа, поставленная во главу угла, не может не излечить бизнес. В этом заключается практическое применение принципов труда и финансирования.

## Глава 10. Как производить дешево

Итак, как бы ни были плохи дела, потребитель найдется всегда, были бы цены достаточно низки. Это одно из условий бизнеса. Но иногда сырье и материалы не находят покупателя, несмотря на самые низкие цены. Нечто подобное мы пережили в последний год. Причина заключалась в том, что производители, как и продавцы, старались сбыть свои дорогие товары прежде, чем заключать новые контракты. Рынок, испытывавший товарный голод, переживал застой.

Непомерно высокие цены всегда признак нездорового бизнеса и ненормальных экономических отношений. У здорового человека нормальная температура, у здорового рынка – нормальные цены. Скачки цен обыкновенно вызываются спекуляцией, следующей за мнимым товарным голодом. Хотя абсолютного товарного голода не бывает, некоторой нехватки хотя бы одного-единственного важного предмета потребления уже достаточно, чтобы открыть дорогу спекуляции. Или вообще нет никакой нехватки, но инфляция курсов или кредитов быстро создает видимость роста покупательной способности и тем самым вновь дает повод для спекуляции. Настоящий товарный голод, связанный с инфляцией, случается весьма редко, например во время войны. Но каковы бы ни были истинные причины этих процессов, люди всегда готовы покупать товары по высоким ценам, поскольку верят в предстоящий дефицит и хотят запастись теми или иными товарами для собственного потребления, а нередко и для того, чтобы выгодно его перепродать. Стоило распространиться слуху о нехватке сахара, хозяйки, которые, вероятно, никогда в жизни не покупали больше десяти фунтов за раз, пытались закупать его центнерами. В то же время сахар скупали спекулянты, чтобы сложить его на своих складах. Почти все товарные кризисы, которые случились во время войны, были следствием спекуляции или массовой скупки.

При этом совершенно не важно, каких размеров достигает нехватка товаров и насколько строги правительственные меры конфискации и контроля. Кто готов платить любую цену, может получить любой товар в любом количестве. Никто в точности не знает, каковы запасы того или иного товара в стране. Даже самая строгая статистика на самом деле очень приближительна, расчеты же, касающиеся мировых запасов, еще более

произвольны. Мы обманываем себя, когда думаем, что нам известно, сколько производится того или иного продукта в день или в месяц. И еще больше – когда думаем о том, сколько его будет производиться на другой день или в следующем месяце. Столь же мало знаем мы и о потреблении: дорогостоящие исследования, пожалуй, позволят со временем установить приблизительный объем потребления того или иного товара в определенный промежуток времени. Но когда эти данные будут получены, они потеряют всякую ценность, кроме исторической, так как в следующий период потребление может удвоиться или уменьшиться. Жизнь идет вперед.

Потребление зависит от цены и качества, и никто не может наперед рассчитать его объемы, так как при всякой новой скидке число покупателей растет. Это всем известно, но не многие готовы это признать. Если продавец закупил свои товары по слишком высоким ценам и не может реализовать их, он постепенно понижает цены, пока не распродаст их. Если он умен, то вместо того, чтобы постепенно снижать цены и вызывать тем самым у покупателей надежду на дальнейшее снижение, он сразу сбавит изрядную долю и в одно мгновение очистит свой склад. В бизнесе каждый должен учитывать известный процент убытков. Обычно после этого бизнесмены надеются вознаградить себя еще большей прибылью. Эта надежда призрачна. Прибыль, которой можно покрыть убытки, должна быть взята из капитала, предшествующего понижению цен. Кто глуп настолько, что верит в постоянство гигантских прибылей в период подъема, тому в спад придется плохо. Широко распространено убеждение, что бизнес попеременно приносит то прибыли, то убытки. Хорошее дело – то, в котором прибыль превышает убыток. Отсюда многие бизнесмены заключают, что чем товар дороже, тем лучше. Это называется хорошим бизнесом. Так ли это? На наш взгляд, нет.

Наш опыт при закупке сырья и материалов показал, что не стоит много покупать впрок. Поэтому мы покупаем ровно столько, сколько нам надо для нашего производственного плана, учитывая состояние транспорта. Если бы транспорт был совершенен и мог обеспечить равномерный подвоз материалов, можно было бы вообще обойтись без склада. Вагоны с материалами поступали бы по графику, в соответствии с установленным порядком и в установленном количестве, и их груз прямо со станции отправлялся бы на производство. Это сберегло бы много денег, так как чрезвычайно ускорило бы продажи и уменьшило инвестиции в оборудование. Только из-за плохого состояния транспорта мы вынуждены были устраивать обширные склады. В 1921 году в процессе

переучета выяснилось, что запасы наши были чрезмерно велики. Но уже гораздо раньше мы поняли, что не нужно ничего закупать в спекулятивных целях.

Когда цены идут в гору, считается разумным делать закупки на будущее и после повышения цен покупать как можно меньше. Не нужно никаких особых аргументов, чтобы показать, что, если мы закупили материал по 10 центов за фунт, а затем его стоимость поднялась до 20 центов, мы приобрели решительное преимущество перед конкурентом, который вынужден покупать по 20 центов. Несмотря на это, мы поняли, что предварительные закупки не оправдывают себя. Это уже не производство, а игра на бирже. Если кто-то запасся большим количеством материала по 10 центов, то, конечно, он в выигрыше, пока другие должны платить 20 центов. Затем ему представляется случай купить еще большее количество материала по 20 центов; он радуется своей удаче, так как все указывает на то, что цена поднимется до 30. Так как он весьма горд своей проницательностью, которая принесла ему столько денег, он, конечно, делает новую покупку. Тогда цена падает, и он стоит на той же точке, с которой начал. В течение долгих лет мы рассчитывали, что при закупках «на будущее» мы ничего не выигрываем, что прибыль, которую мы получаем в результате одной закупки, теряется при следующей и что, в конце концов, эта суэта не так уж и выгодна. Поэтому теперь мы стараемся закупать по наиболее выгодной цене столько, сколько нужно нам в текущий момент. Если цены высоки, мы покупаем не меньше, если низки, не больше, чем нужно. Мы стараемся не делать никаких, даже, по-видимому, выгодных закупок, выходящих за пределы наших потребностей. Нелегко было нам принять это решение, но, в конце концов, от спекуляции каждый производитель должен разориться. Ему стоит сделать только несколько хороших закупок, на которых он много заработает, и скоро он будет больше думать о том, чтобы заработать на закупках, чем на своем деле, и все кончится крахом. Единственная возможность устранить подобные неприятности – покупать только то, что нужно, и столько, сколько нужно – не больше и не меньше.

Мы подробно остановились здесь на закупках, потому что это объясняет стратегию наших продаж. Наши цены зависят не от конкуренции или спроса, а от покупательной способности. Результаты этой политики всего яснее вытекают из сопоставления цены нашего автомобиля и объемов производства.



Финансовый год	Цена автомобиля (в долларах)	Объем производства (в автомобилях)
1909/10	\$950	18 664
1910/11	\$780	34 528
1911/12	\$690	78 440
1912/13	\$600	168 220
1913/14	\$550	248 317
1914/15	\$490	308 213
1915/16	\$440	533 921
1916/17	\$360	785 432
1917/18	\$450	706 584
1918/19	\$525	533 706
(два последних года были годами войны, и завод выполнял военные заказы)		
1919/20	\$575–440	996 660
1920/21	\$440–335	1 250 000

Цены 1921 года были в действительности не столь высоки, учитывая инфляцию. Сегодня цена составляет 497 долларов. На самом деле эта цена еще ниже, чем кажется, так как качество автомобилей постоянно улучшалось. Мы изучаем каждый чужой автомобиль, который появляется на свет, чтобы открыть детали, которые могут быть разработаны дальше или приспособлены к нашим машинам. Если кто-нибудь работает лучше нас, мы по крайней мере хотим это знать и для этого покупаем по экземпляру каждой новой модели. Обычно она проходит тест-драйв, затем ее разбирают и внимательно исследуют конструкцию каждой части. Где-нибудь по соседству от Дирборна можно встретить образец каждого автомобиля, который когда-либо был выпущен. Время от времени, когда мы опять покупаем новый автомобиль, газеты пишут, что Форд не ездит на «форде». В прошлом году мы заказали большой «ланчестер», который считается лучшим английским автомобилем. В течение месяца он стоял

на нашем заводе в Лонг-Айленде, пока я не решился поехать на нем в Детройт. Мы поехали целым караваном – «ланчестер», «паккард» и один или два «форда». Когда мы проезжали через один город в штате Нью-Йорк, я был в «ланчестере». Репортеры тут же пожелали знать, почему я не еду на «форде». «Видите ли, я в отпуске, я не спешу, нам все равно, когда мы доберемся до дома. Вот почему я не на “форде”», – был мой ответ.

Много историй было у нас с этими «фордами»!

Наша тактика направлена на понижение цен, рост производства и усовершенствование продукта. Заметьте, что на первом месте стоит понижение цен. Никогда мы не рассматривали наши расходы как твердую величину. Поэтому мы снижаем цены, прежде всего, чтобы увеличить продажи. Затем мы стараемся выпустить продукт за эту цену. О расходах при этом не думаем. Новая цена сама собой ведет к снижению расходов. Обычно поступают иначе. Сначала вычисляют расходы и в зависимости от них рассчитывают цену. Может быть, на первый взгляд, этот метод корректнее, но, если смотреть на вещи шире, его все-таки приходится считать ошибочным. Зачем в точности знать расходы, если из них все равно вытекает лишь то, что нельзя производить продукт за ту цену, по которой он продается? Гораздо важнее другое. Хотя расходы можно точно подсчитать (и мы, разумеется, подсчитываем их совершенно точно), никто на свете не знает, каковы они в действительности. Установить последнее можно было бы, назначив такую низкую цену, чтобы каждый был вынужден работать с полной отдачей ради прибыли. Этот принудительный метод позволил сделать больше открытий в области производства и продаж, чем это позволяли обычные исследовательские методы.

Высокая зарплата, к счастью, помогает уменьшать расходы, так как люди, не отягощенные денежными проблемами, работают лучше. Введение минимальной платы в 5 долларов за восьмичасовой рабочий день было одним из самых умных шагов на пути снижения цен, какой мы когда-либо совершали. Как далеко мы можем пойти в этом направлении, пока нельзя определить. До сих пор при наших ценах мы получали прибыль. И поскольку мы не можем предсказать, как повысятся ставки, мы не можем заранее вычислить, насколько еще удастся понизить цены. Так что не имеет смысла ломать голову над этим. Трактор, например, вначале продавался за 750 долларов, затем за 850 и 625, и лишь недавно мы понизили цены на 37 %, то есть до 395 долларов.

Трактор собирается не так же, как автомобиль. Ни одна фабрика не может вместить производство двух продуктов. Производство должно

быть рассчитано на один продукт, если мы хотим вести свои дела экономно.

Мы стараемся бороться с любым расточением человеческих и материальных ресурсов. Нам не приходит в голову возводить помпезные постройки как символ наших успехов. Строительные и ремонтные расходы вели бы к удорожанию нашего продукта: подобные памятники успехам часто превращаются в надгробные монументы. Большое здание штаб-квартиры, может быть, иногда и необходимо, но меня такие здания заставляют подозревать, что здесь имеется избыток менеджеров. Мы никогда не видели нужды в сложном административном аппарате и предпочитали приобретать известность нашими продуктами, а не сооружениями, в которых они производятся.

Стандартизация, связанная с большой экономией для потребителя, дает производителю такие огромные прибыли, что он едва в силах распорядиться своим капиталом. Но его стремления должны быть искренни, добросовестны и бесстрашны. Спроектировать полдюжины моделей – еще не значит произвести стандартизацию. Это может, напротив, нанести предприятию ущерб, как нередко и случается, поскольку если цель продаж – как можно больше содрать с потребителя, тот, по крайней мере, хочет иметь право на большой выбор.

Стандартизация представляет, следовательно, конечную фазу в процессе развития. Этот процесс начинается с потребителя и ведет через план к производству в собственном смысле. Производство, таким образом, начинает приносить пользу людям.

Важно запомнить эту последовательность. До сих пор на нее не обращали достаточного внимания. И к зависимости цен относились невнимательно, не понимая ее. Слишком прочно укоренилась мысль о гонке цен. Но успех в бизнесе, хорошие продажи – все это зависит от понижения цен.

Здесь перед нами встает новый вопрос. Мы должны работать как можно лучше. Сегодня принято время от времени менять дизайн продукта, чтобы существующие модели тут же устарели и их владельцы вынуждены были купить новые, или потому что запасных частей для старых уже нет, или потому что новые модели соблазнительны. Это называется искусной политикой. Задачу производителя видят в том, чтобы постоянно подстрекать публику к новым приобретениям. Выпуск чего-то долговечного считается дурной политикой, так как потребитель, купив однажды, больше покупать не будет.

Наша политика прямо противоположна. Мы хотим удовлетворить

запросы нашего покупателя, предлагая ему то, чем он будет пользоваться всю жизнь. Мы охотно построили бы машину, которая служила бы вечно. Нам вовсе не доставляет удовольствия, когда автомобиль нашего покупателя изнашивается или устаревает. Мы хотим, чтобы покупателю, который приобрел одну из наших машин, никогда не нужно было покупать вторую. Мы принципиально не вводим усовершенствований, из-за которых прежние модели устаревали бы. Запчасти каждого из наших автомобилей могут быть заменены запчастями не только других, близких по типу моделей, но и вообще любых машин старых и новых систем. Автомобиль, купленный десять лет назад, можно, приобретя за умеренную цену выпускаемые сегодня детали, в любое время превратить в совершенно новый. Такова наша цель, и ради нее мы понижаем цены, встречая на своем пути изрядное сопротивление. С тех пор, как мы вступили на путь дешевизны, мы ощущаем постоянное то более сильное, то более слабое давление.

Приведу еще несколько примеров экономии. Уборка мусора стала приносить нам 600 000 долларов в год. При этом мы непрерывно продолжали опыты по его утилизации. При одном из видов штамповки оставались круглые куски жести, шести дюймов в диаметре, которые прежде попадали в отходы. Потеря материала нас огорчала, поэтому мы не переставая искали применение этим кружкам. Оказалось, что из кусков жести такой величины и формы можно было делать крышки для холодильников. Она была только недостаточно толста. Попытались складывать ее вдвое. В результате получилась крышка, которая оказалась прочнее, чем изготовленная из простого металлического кружка. Теперь мы производим 150 000 таких простых кружков в день. Приблизительно для 20 000 мы находим применение и надеемся приспособить и другие.

Около 10 долларов удалось сэкономить на каждой трансмиссии, которые мы раньше покупали, а теперь стали выпускать сами. Мы провели всевозможные эксперименты с болтами и изобрели особого рода болт, который крепче всякого другого из тех, что есть на рынке, хотя на него уходит лишь треть того материала, который расходовали другие производители. Экономия при изготовлении одного только болта составляла полмиллиона долларов в год.

Прежде мы обычно собирали автомобили в Детройте. Хотя, благодаря особой системе упаковки, мы могли погрузить от пяти до шести машин в один товарный вагон, мы ежедневно нуждались в сотнях вагонов. Это было непрерывное движение поездов. Рекордом стала погрузка тысячи вагонов в день. Случайные задержки на транспорте оказались неизбежны.

Кроме того, частичная разборка машин и надежная их упаковка стоят очень дорого, не говоря уже о транспортных расходах. Теперь в Детройте ежедневно собираются лишь 300–400 автомобилей – ровно столько, чтобы удовлетворить местные потребности. Главным образом, мы отправляем комплектующие на наши сборочные станции, расположенные по всем Соединенным Штатам, можно сказать, по всему миру, и автомобили собираются только на местах. Всюду, где хоть что-нибудь в филиале обходится дешевле, чем в Детройте (учитывая расходы на перевозку), оно производится там же, на месте.

Наша фабрика в Манчестере, в Англии, собирает автомобиль почти целиком. Тракторная фабрика в Корке, в Ирландии, – почти целый трактор. Это означает огромную экономию и в то же время указывает, чего промышленность может достичь в будущем, если каждая часть сложного продукта будет производиться там, где это обойдется дешевле всего.

Мы постоянно экспериментируем с материалами, необходимыми для наших автомобилей. Дерево рубится по большей части в наших лесах. В настоящее время мы ведем опыты по производству искусственной кожи, так как нам ежедневно нужно почти 35 000 метров этого материала. Несколько центов, сэкономленных то там, то здесь, к концу года вырастают в огромную сумму.

Величайший наш успех мы связываем со строительством завода в Ривер-Руж. Когда он полностью войдет в строй, мы сможем очень сильно, даже радикально влиять на цены всех автопроизводителей. Все производство тракторов перенесено туда. Завод расположен у реки, на границе городского округа Детройта; участок занимает 665 акров, то есть он достаточно велик для будущего строительства. Там есть пристань, удобная для речных судов. С постройкой небольшого канала и с углублением фарватера можно установить прямое сообщение с озерами по реке Детройт.

Мы потребляем огромное количество угля. Уголь доставляется непосредственно из наших копей по железной дороге Детройт – Толедо – Айронтон, которая принадлежит нам, на заводы в Хайленд-Парк и Ривер-Руж. Часть угля идет на обогрев паровых котлов, другая – в коксовые печи для побочных продуктов, которые мы перенесли целиком в Ривер-Руж. Кокс автоматически доставляется из простых печей в доменные. Легкие, летучие газы из доменных печей направляются в котлы электростанции, где соединяются с опилками и стружкой с нашего завода кузовов (все производство кузовов мы перевели туда); и в завершение, мелкорубленый кокс, – все это теперь идет на отопление. Паровая электростанция, таким

образом, работает почти исключительно на том, что раньше считалось отходами. Гигантские паровые турбины, непосредственно связанные с динамо-машинами, превращают эту силу в электричество, и вся техника на тракторных и кузовных заводах приводятся в движение электромоторами. Со временем мы надеемся производить достаточно электричества, чтобы снабжать им все предприятия в Хайленд-Парк и значительно сократить наши расходы угля.

К побочным продуктам коксовых печей относится один газ. Он проводится на заводы как в Ривер-Руж, так и в Хайленд-Парк, где используется для нагревания, для эмально-плавильных печей и т. д. Прежде мы были вынуждены покупать газ. Сернокислый аммоний используется для удобрения, а бензол – для двигателей. Мелкий кокс, непригодный для доменных печей, продается нашим служащим как горючий материал и доставляется прямо на дом дешевле рыночной цены. Крупный кокс идет непосредственно в доменные печи. Физический труд при этом не используется. Расплавленный чугун бежит прямо из доменных печей в большие литейные ковши. Эти ковши автоматически доставляются в мастерские, где чугун без нового нагревания выливается в формы. Таким образом, мы не только получаем металл всегда одинакового качества и выплавляемый по нашим требованиям и под нашим контролем, но и избавляемся от выплавки чугуна и при утилизации всех наших отходов упрощаем производственный процесс.

Какую экономию это должно составить, мы не знаем, то есть мы не знаем, как велики будут сбережения, потому что новые заводы введены в строй недавно и могут показывать лишь приблизительно, на что мы можем рассчитывать. Мы экономим на стольких вещах – на транспортных расходах, в производстве энергии и газов, в литье – и, сверх того, получаем прибыль от продажи побочных продуктов и мелкого кокса. Чтобы достигнуть этой цели, было необходимо вложить чуть более 40 миллионов долларов.

В какой мере нам удастся питаться исключительно из наших собственных источников, зависит от обстоятельств. Мы можем лишь строить предположения относительно грядущих расходов. Лучше довольствоваться признанием, что будущее еще богаче возможностями, чем прошлое, что каждый новый день несет с собой усовершенствование вчерашних методов.

Как обстоит дело с производством? Предположим, что все жизненные потребности будут удовлетворяться очень дешево и большим количеством продуктов. Не переполнится ли тогда мир товарами? Не придем ли мы

скоро к тому, что люди, несмотря на дешевизну, не будут больше ничего покупать? С другой стороны, если производство нуждается все в меньшем количестве человеческих ресурсов, что будет с рабочими, где найдут они работу и заработок?

Мы внедрили в производство много техники и методов, которые в значительной мере вытеснили человека. Сам собой возникает вопрос: «Да, это все очень хорошо с точки зрения капиталиста, но что делать беднякам, которые лишаются возможности работать?»

Этот вопрос кажется вполне разумным, и все же удивительно, что он возникает. Где это видано, чтобы безработица росла от усовершенствования промышленных методов? Кучера почтовых карет лишились мест, когда появились железные дороги. Должны ли мы поэтому запретить железные дороги и сохранить почтовые кареты? Было ли легче найти работу прежде, при почтовых каретах, или теперь, при железных дорогах? Должны ли мы запрещать такси потому, что они лишают хлеба извозчиков? Использование техники в производстве обуви заставило большинство сапожников закрыть свои мастерские. Когда обувь шилась руками, только богатые могли позволить себе больше одной пары башмаков или сапог, а большая часть рабочих ходила летом босиком. Теперь у большинства людей больше одной пары обуви, а ее производство стало крупной отраслью промышленности. Нет, всякий раз, как появляется изобретение, которое дает возможность одному человеку делать работу двоих, благосостояние страны растет и для потерявшего свое ремесло открываются новые и лучшие условия труда. Если бы в одно прекрасное утро целые отрасли промышленности полетели к черту, было бы, пожалуй, трудно найти места для тех, кто потеряет в этом случае работу. Но подобные перевороты совершаются не так быстро. Наш опыт учит, что перед человеком, который лишился своей старой работы благодаря усовершенствованию технологий, всегда открываются новые возможности. И то, что происходит в моей компании, происходит и во всех прочих отраслях. Сегодня в сталелитейной промышленности используется во много раз больше рабочей силы, чем тогда, когда большинство операций производилось вручную. Это неизбежно. Так было всегда, так всегда и будет. Кто этого не понимает, тот не видит дальше своего носа.

Теперь о насыщении рынка. Мы постоянно слышим: «Когда вы достигнете перепроизводства? Когда на свете будет больше автомобилей, чем людей, которые смогут на них ездить?»

Возможно, когда-нибудь все товары станут производиться так дешево и в такой изобилии, что перепроизводство станет реальностью. Однако мы

смотрим на это без всяких опасений, с величайшей радостью. Не может быть ничего великолепнее мира, где каждый имеет все, что ему нужно. Мы озабочены скорее тем, что этот момент еще слишком далек, как и наше производство, от этой цели. Мы не знаем, сколько автомобилей разработанного нами типа в будущем понадобится каждой семье. Мы только знаем, что при прогрессирующем падении цен фермер, который раньше имел в лучшем случае одну легковую машину (нельзя при этом забывать, что еще недавно автомобиль не был востребован в сельскохозяйственных областях и все «специалисты» считали, что только миллионеры в состоянии купить его), теперь часто держит две, а иногда еще и грузовик. Возможно, когда-нибудь, вместо того чтобы отправлять рабочих партиями в больших авто по разбросанным участкам, будет дешевле посылать их туда в их собственных авто. Покупатели сами с безошибочной точностью определяют границы своих потребительских интересов. С тех пор как мы перестали целиком собирать автомобили и трактора и наладили выпуск комплектующих, наших ресурсов едва хватает на то, чтобы производить запчасти для 10 миллионов уже проданных автомобилей.

То же мы увидим и в любой другой отрасли. Перепроизводства нам нечего бояться еще в течение многих лет, если цены будут устанавливаться правильно. Отказ покупателя переплачивать является хорошим стимулом для бизнеса. Поэтому, если мы хотим, чтобы бизнес развивался, нужно понижать цены, не снижая качество, а вводя более экономичные технологии производства. Представление о том, каковы «нормальные» условия развития промышленности, в значительной мере зависит от таланта топ-менеджеров. Если производитель так сильно снижает цены на свой продукт, что не только лишается прибыли, но и работает себе в убыток, он обязан изобрести лучший способ производства и извлекать прибыль из его внедрения, а не пытаться сэкономить за счет понижения зарплаты или повышения отпускных цен.

Этого можно достигнуть всегда.



# Глава 11. Деньги и товар

Первостепенная цель промышленности как бизнеса – производство. И если эта цель постоянно соблюдается, финансирование становится вопросом второстепенным, сводящимся к бухгалтерии. Мои финансовые операции всегда были в высшей степени простыми. Я с самого начала предпочитал покупать и продавать только за наличные. Я постоянно имел на руках большие наличные средства, пользовался всеми льготами и получал проценты по своим банковским счетам. Я смотрю на банк как на учреждение, безопасно и удобно сберегающее деньги. Минуты, которые мы уделяем конкурирующим предприятиям, несут убыток нашему собственному делу. Настоящий источник прибыли для компании – производство, а не банк. Этим я не хочу сказать, что бизнесмен не должен ничего понимать в финансах. Но все-таки лучше, чтобы он понимал в них поменьше, иначе он может легко поддаться соблазну заняться финансовыми операциями и не успеет оглянуться, как ему придется занимать крупную сумму денег, чтобы выплатить взятые кредиты, и вместо того, чтобы быть солидным производителем, он превратится в жонглера ценными бумагами.

Если он опытный жонглер, то он сможет просуществовать так некоторое время, но однажды он непременно промахнется, и тогда все рухнет. Не стоит смешивать производство с финансовыми спекуляциями. Тем не менее сегодня многие производители стремятся пуститься в банковские операции, а банкиры слишком часто вмешиваются в производство. Истинное значение производства и банковского дела в этом случае сводится к вреду обоих. Капитал должен течь с завода, а не из банка.

Я обнаружил, что завод может обеспечить компанию средствами. Однажды, когда мы испытывали нехватку наличных средств, завод предоставил сумму, бо́льшую, чем та, которой нас мог бы кредитовать любой банк страны.

Опыт наших отношений с банками был только отрицательным. Несколько лет назад мы были вынуждены опровергнуть утверждение, будто Автомобильная компания Форда принадлежит компании Standard Oil. Ради удобства мы опубликовали одновременно, что не связаны ни с каким другим концерном, а также не думали закладывать наших

автомобилей. В прошлом году ходили слухи, что мы отправились на охоту за деньгами на Уолл-стрит. Я решил, что не стоит тратить время на опровержение. Мы предпочли показать, что не нуждаемся в деньгах. С тех пор я не слышал о том, что нас кто-либо кредитует.

Мы не против кредитов, мы не против банкиров. Мы только против попыток подменять кредитом работу. Мы против банкиров, которые смотрят на производителя как на предмет эксплуатации. Но кредиты и капитализацию необходимо держать под собственным жестким контролем, а для этого необходимо точно решить, на что нужен кредит и каким образом его удастся выплатить. Ведь деньги не что иное, как орудие производства. Неважно, занимаешь ли ты 100 000 станков или 100 000 долларов. Станки так же мало способны поправить дело, как и деньги, – спасут только мозги, рассудительность и мужество.

Предприятие, которое плохо распоряжается собственными средствами, не лучше воспользуется и кредитом. Исключите злоупотребления – это главное. Если это сделано, компания снова начнет приносить деньги так же, как излеченный организм начнет вырабатывать необходимое количество здоровой крови.

Кредит легко становится поводом не замечать убытков. Чужие деньги зачастую поддерживают лень. Многие бизнесмены слишком ленивы для того, чтобы, закатав рукава, докопаться до места, где кроется причина убытков, или же слишком горды, чтобы признаться, что не все им удалось. Законы бизнеса подобны законам природы – кто им противится, быстро чувствует на себе их могущество.

Взять кредит для того, чтобы открыть дело, совсем иное, чем пытаться исправить с его помощью плохой менеджмент и расточительность. Но расточительность исправляется только бережливостью, плохой менеджмент – хорошим. Деньги тут не помощь, а скорее помеха. Не один бизнесмен благодарил свою судьбу за тиски, показавшие ему, что главный его капитал – это голова, а не банковский кредит. Занимающий деньги в трудной ситуации похож на пьяницу, делающего второй глоток, чтобы усилить действие первого. Заштопывать прорехи в бизнесе в сто раз выгоднее, чем любой кредит, взятый под 7 %.

Именно внутренние болезни предприятия заслуживают самого заботливого внимания. Бизнес, подразумевающий товарообмен с людьми, заключается по большей части в удовлетворении их потребностей. Производить то, что нужно большинству людей, и продавать это дешево можно вечно. Люди покупают то, что им полезно, – это непреложная истина.

Но производство требует непрестанной бдительности. Техника изнашивается и требует замены. Рабочие заносятся, становятся ленивыми и небрежными. Хорошо организованное предприятие представляет собой союз техники и людей, и потому люди тоже иной раз должны заменяться новыми. Причем это часто касается тех, кто занимает высокие посты. Вступила ли компания в трудный период из-за плохого менеджмента или недостатка контроля, развалилось ли правление в кожаном кресле и ждет, что все планы будут осуществляться сами собой, – одним словом, если производство стало просто доходной статьей, на которую живут, вместо того чтобы быть живым организмом, требующим внимания и работы, значит гроза неминуемо разразится. В один прекрасный день наступает пробуждение и приходится разворачивать более активную, чем когда-либо, деятельность и довольствоваться ничтожными доходами. Денег становится в обрез. Но ведь можно занять. Это самое утонченное искушение, которому только можно подвергнуть начинающего бизнесмена. Но улучшат ли эти деньги его понимание ситуации и повысят ли в принципе его способности? Скорее всего, нет. Брать кредит в таких условиях означает обременять процентами теряющую ценность собственность.

Единственный случай, когда деловой человек может взять кредит без особого риска, – это когда он в нем не нуждается. Точнее, когда он не нуждается в нем как в замене средств, которые он мог бы изыскать самостоятельно. Если же бизнес процветает и нуждается только в расширении, кредит не представляет опасности. Но если все дело в плохом менеджменте, тогда единственное средство – докопаться до причин и лечить недуг изнутри, а не наклеивать пластыри снаружи.

Моя финансовая политика продолжает политику в области продаж: я утверждаю, что лучше продать большой объем продукта с маленькой прибылью, чем малый объем с большой. Этот принцип позволяет одним покупать, другим – иметь хорошо оплачиваемую работу. Он обеспечивает стабильность, сокращает время отсутствия спроса и предотвращает непроизводительные расходы и убытки из-за приостановки производства. Следствием является соразмерное и урегулированное производство, и по здравом обсуждении станет ясно, что несвоевременное финансирование, в сущности, обусловливается недостатком правильно обдуманного, планомерного производства. Понижение цен близорукие люди считают равнозначным понижению доходов. Иметь дело с головами, устроенными таким образом, необычайно трудно, так как в них отсутствует малейшее предрасположение к пониманию даже самых примитивных законов деловой жизни. Так, например, однажды, когда

я понизил цену автомобиля на 80 долларов, меня спросили, не сократит ли это, при выпуске 500 000 автомобилей в год, доходы Общества на 40 миллионов долларов. Конечно, это было бы верно, если бы мы остановились на сбыте в 500 000 автомобилей. Все это не что иное, как интересный математический расчет, который не имеет ничего общего с делом, ибо без понижения цены предмета производства нельзя постоянно повышать оборот. Предприятие благодаря этому теряет устойчивость.

Если бизнес не расширяется, он рушится, а разрушающийся бизнес постоянно нуждается в новых денежных вливаниях. Согласно устаревшим взглядам на бизнес, цены должны быть настолько высокими, насколько потребители в состоянии платить. По-настоящему новые взгляды должны предполагать обратное.

Банкиры и юристы способны только в редких случаях оценить этот факт. Они путают стагнацию и стабильность. Их пониманию совершенно недоступно, что цены можно снизить добровольно. Поэтому жди беды, когда в бизнес вмешиваются банкиры или юристы со старыми представлениями. Снижение цен увеличивает оборот и позволяет думать о предстоящей прибыли как средстве расширения бизнеса.

Наша прибыль, благодаря скорости и объемам продаж, была постоянно велика, независимо от цен в тот или иной период. Прибыль от продажи одного автомобиля была минимальна, зато общая цифра оказывалась значительной. Прибыль непостоянна. После каждого нового понижения цен прибыль временно уменьшается, но неизбежная экономия очень скоро становится заметна, и прибыль вновь растет. Но она ни в каком случае не распыляется в дивидендах. С давних пор я настаивал на выплате только небольших дивидендов, и сегодня в компании нет ни одного акционера, который не был бы согласен с этим. Я считаю всякую превосходящую определенный процент прибыль принадлежащей компании, а не акционерам.

На мой взгляд, право быть акционером имеет только тот, кто сам занят в бизнесе и кто считает предприятие рабочим орудием, а не машиной, делающей деньги. Если прибыль велика – а иначе и быть не может, если все подчинено работе, – хотя бы часть ее должна быть вложена в дело для того, чтобы снова работать и частично возратить прибыль покупателям. В один год наша прибыль настолько превысила наши ожидания, что мы добровольно вернули каждому купившему автомобиль по 50 долларов. Мы чувствовали, что невольно взяли с нашего покупателя больше необходимой суммы. Суть моей ценовой и в целом финансовой политики была сформулирована на процессе, который возбудили акционеры нашей

компании с целью принудить меня выплачивать более высокие дивиденды. Сидя на свидетельской скамье, я опроверг политику, сформулировав принцип, который привел выше: «Прежде всего, я считаю, что лучше продавать больше автомобилей с меньшей прибылью, чем меньше автомобилей с большей».

Я поставил себе целью жизни добиться того, чтобы как можно больше людей могли купить автомобиль и чтобы как можно больше рабочих получили хорошо оплачиваемую работу. Но меня ждала бы полная неудача, если бы я не настаивал на умеренной прибыли для себя и для своих партнеров.

Нельзя забывать, что всякий раз, когда цена автомобиля понижается без ущерба для качества, число случайных покупателей растет. Многие, кого отпугивала цена в 440 долларов, готовы заплатить 360 за автомобиль. За 440 долларов машины купили приблизительно 500 000 человек, за 360, возможно, их купят около 800 000. Разумеется, один автомобиль принесет меньше прибыли, но объем продаж и число занятых рабочих возрастет и мы достигнем максимального значения суммарной прибыли.

Я вообще считаю неправильным извлекать из наших автомобилей чрезмерные прибыли. Умеренная прибыль справедлива, слишком высокая – нет. Поэтому с давних пор моим принципом было понижать цены, как только производство позволяет это сделать, – правда, с поразительной выгодой для нас самих.

Такая политика, конечно, не согласуется с общим мнением, будто дело необходимо вести так, чтобы акционеры могли извлекать из него по возможности больше денег. Поэтому я не могу привлекать обычных акционеров – они не способствуют росту производства.

Если бы я был вынужден выбирать между сокращением зарплаты и уничтожением дивидендов, я, не колеблясь, уничтожил бы дивиденды. Правда, вряд ли такой выбор вообще возможен, потому что, как я доказал, низкой заработной платой ничего не добьешься. Если считать, что руководящая позиция подразумевает человеческую ответственность, то занимающий эту позицию должен позаботиться о том, чтобы его подчиненные могли обеспечить себе достойное существование. Управление финансами означает не только подсчет прибыли, но и заботу о том, чтобы сама компания распоряжалась средствами, предназначенными для выплаты зарплат, как тем, что ей принадлежит по праву. Речь идет не о благотворительности. Приличная зарплата не имеет с ней ничего общего. Низкие оклады – признак ненадежности самой компании, потому что, когда все в порядке, у каждого сотрудника есть возможность работать

и получать за это деньги.

Прибыль принадлежит, во-первых, самой компании, которая с ее помощью поддерживает себя в стабильном состоянии, во-вторых, рабочим, с чьей помощью создается прибыль, в-третьих (в некоторой степени), обществу. Иными словами, она принадлежит тем, кто управляет, кто производит и кто покупает.

К сожалению, те, кто получает сверхприбыли, не имеют привычки снижать цены. Наоборот, они откладывают свои экстренные расходы до тех пор, пока вся их тяжесть не падет на потребителя. Зарплату своим рабочим они повышают тоже за счет потребителя. Вся их философия заключается в поговорке «бери, сколько сможешь». Это спекулянты, грабители, беда настоящей промышленности. От этих людей нечего ждать. Им не хватает дальновидности. Их кругозор ограничен пределами их бухгалтерских книг. Эти люди скорее поднимут вопрос о десяти-двадцатипроцентном понижении зарплаты, чем о сокращении своей прибыли. Но бизнесмен, учитывающий интересы общества, должен всякую минуту быть готовым внести свой вклад в стабильность предприятия.

С давних пор мы считали необходимым иметь в своем распоряжении крупные суммы – чистая прибыль за последние годы обычно превышала 50 миллионов долларов. Эти деньги лежат в банках по всей стране. Мы не берем кредитов, но мы открыли кредитную линию, так что при необходимости с помощью банковского кредита можем получить в распоряжение очень большие суммы. Но благодаря сбережениям займы становятся лишними – мы хотим лишь быть во всеоружии на случай опасности. Я не имею ничего против правильного кредитования. Я только не хочу, чтобы руководство бизнесом и работу на благо общества, которым я посвятил свою жизнь, вырвали у меня из рук.

В значительной мере умная финансовая политика заключается в преодолении периодических колебаний. Приток денег должен быть достаточно равномерным. Чтобы работать успешно, нужно работать регулярно. Периодический застой ведет к большим убыткам из-за простоя оборудования и рабочих, от будущего уменьшения объемов продаж, вытекающего из повышения цен, которое следует за перерывом в производстве. Это была трудность, которую нам пришлось учиться преодолевать. Мы не могли собирать автомобили так, чтобы зимой, когда продажи меньше, чем весной или летом, держать их на складе. Как и где хранить полмиллиона автомобилей?

И даже если бы это было возможно, как в разгар сезона потребления мы бы их перевозили?

Сезонная работа тяжела для персонала. Хорошие механики не соглашались на такую работу. Полноценная занятость круглый год – вот что способно сформировать квалифицированный персонал, без которого немислим жизнеспособный бизнес и качественный рост.

Завод должен производить, отдел продаж – продавать, покупатель – покупать автомобили круглый год. Тогда бизнес принесет максимум прибыли. Потребителю, который намерен купить автомобиль только «на сезон», нужно объяснить преимущества, которые дает его эксплуатация круглый год. Пока идет эта «пропаганда», фабрика должна производить, а продавец, принимая во внимание будущие выгоды, покупать.

Мы первые в автомобильной промышленности столкнулись с этой проблемой. Когда каждый автомобиль собирался на заказ и пятьдесят машин в год считались хорошим оборотом, производители не приступали к сборке, не получив заказа. Мы быстро поняли, что не можем работать на заказ. Производство развивалось недостаточно быстро для того, чтобы успевать собирать автомобили, которые нам заказывали с марта по август. Поэтому мы запустили кампанию, имевшую цель представить «форд» не как роскошное изделие на лето, а как предмет первой необходимости круглый год. Одновременно мы старались разъяснить продавцам, что им выгодно уже зимой запастись машинами, чтобы летом, когда спрос на них возрастет, иметь возможность быстро реализовать их. К тому и другому мы подошли всерьез, к тому же на большей части территории Америки автомобили так же необходимы зимой, как и летом. Выяснилось, что наши автомобили выдерживали скверные дороги, снег, лед, грязь. Так постепенно мы добились того, что зимой обороты росли и продавцы стали испытывать меньше трудностей, связанных с сезонным спросом. Они убедились в том, что им выгодно запасаться автомобилями заранее. Поэтому мы почти не замечали сезонных колебаний спроса, в последние два года производство было равномерным, за исключением ежегодных остановок для проведения инвентаризации. Перерыв у нас случился только в период глубочайшей депрессии, но он был необходим, чтобы приспособиться к положению на рынке.

Чтобы производство было успешным, а обороты постоянными, мы должны были действовать с величайшей осторожностью. Каждый месяц производственный отдел и отдел продаж устанавливали точный план. Необходимо было, чтобы непрерывающееся производство покрывало стабильный спрос. Прежде, когда мы сами собирали и упаковывали автомобили, это считалось чрезвычайно важным, потому что у нас не было места для их хранения. Сегодня мы отправляем только комплектующие

и собираем целиком автомобили, предназначенные лишь для округа Детройта. Это придает плану бóльшую важность, потому что, если бы он хотя бы отчасти не учитывал поступающих заказов, нам либо некуда было бы деть непроданные комплектующие, либо пришлось отстать от спроса. Когда производишь комплектующие для четырех тысяч автомобилей в день, достаточно малейшей ошибки в оценке спроса, чтобы в мгновение ока готовый продукт стоимостью в миллион долларов остался лежать на складе.

Чтобы получать прибыль при таких тончайших расчетах, мы нуждаемся в быстром обороте. Мы выпускаем автомобили, чтобы их продавать, а не хранить на складе. Если бы нам пришлось хоть месяц продержат их на складе, мы понесли бы огромные убытки. Производство рассчитывается на год вперед, и число ежемесячно выпускаемых автомобилей определено заранее, так как приобретение материалов и тех немногих частей, которые мы еще получаем извне, дело нелегкое. Держать на складе большое количество материалов мы не можем себе позволить точно так же, как скапливаться там готовым автомобилям. Все должно непрерывно двигаться к нам и от нас. Тем не менее нам уже не раз приходилось туго. Несколько лет тому назад сгорел завод, принадлежавший компании «Даймонд», поставлявший нам части радиаторов и разные детали из латуни. Нужно было действовать быстро, иначе нас ожидали огромные убытки. Мы собрали начальников цехов и участков, конструкторов и модельщиков. Они работали сутки-двое напролет, чтобы создать новые модели. «Даймонд» сняла фабричное помещение и оперативно установила там оборудование. Другое оборудование установили мы сами и через двадцать дней снова были готовы к поставкам. Правда, запасы на складе позволили нам просуществовать семь-восемь дней, тем не менее пожар прервал наши поставки лишь на полторы-две недели. Если бы на складе ничего не оказалось, наше производство остановилось бы дней на двадцать и наши убытки были бы очень велики. Повторяю еще раз: источник средств для бизнеса – производство. Оно нас никогда не подводило, а однажды, когда мы оказались в затруднении, оно наглядно продемонстрировало нам, насколько лучше добываются средства изнутри, чем извне.



## Глава 12. Деньги – хозяин или слуга?

В декабре 1920 года бизнес по всей стране забуксовал. Бóльшая часть автомобильных заводов закрылась, и многие из них достались со всеми потрохами банкам. Почти о каждой промышленной корпорации поговаривали, что она испытывает денежные затруднения, и я заинтересовался этими разговорами, когда услышал, что у Автомобильной компании Форда денег нет и взять их неоткуда. Я привык ко всяким слухам о нашей компании настолько, что почти никогда их не опровергаю. Но на этот раз они были особого рода. Они казались правдоподобными и обстоятельными. Я услышал, что поборол мое предубеждение против кредитов и почти ежедневно со шляпой в руке клянчу деньги на Уолл-стрит. И это еще не все: якобы никто не в состоянии дать мне денег, и я, вероятно, ликвидирую свой бизнес.

Мы и в самом деле боролись с одной трудностью. В 1919 году мы взяли под вексель 70 миллионов долларов, чтобы скупить акции нашей компании. Из этой суммы было еще не выплачено 33 миллиона. 18 миллионов требовалось на оплату подоходного налога, и, сверх того, мы намеревались, как обычно, выплатить рабочим 7 миллионов премии. То есть с 1 января по 18 апреля нам предстояло выплатить в сумме 58 миллионов долларов. В банке же лежало всего 20 миллионов. Мы, конечно же, не смогли бы выплатить оставшиеся 38 миллионов, если бы не взяли кредит; сумма была не маленькая. Такую сумму нелегко найти без помощи Уолл-стрит. Но мы оказались надежными заемщиками. Два года тому назад мы взяли кредит в 70 миллионов. Так как наше имущество оказалось свободно от долгов и раньше у нас их никогда не было, нам бы во всякое другое время одолжили большую сумму без всяких затруднений. Напротив, всякий банк счел бы это выгодным делом.

Теперь же мне пришлось узнать, что наши временные трудности истолковываются в промышленных кругах как предвестие нашего предстоящего банкротства. Легко было догадаться, что эти слухи, хотя и ходили повсюду, питались из одного источника. Это подтвердилось: один весьма известный финансист, редактор газеты в Бэттл-Крик, снабжал мир сведениями о нашем нестабильном финансовом положении. Несмотря на это, я старательно уклонялся от всяческих публичных опровержений. У нас были определенные планы, но о займе мы не думали.

Я должен подчеркнуть, что нет более неблагоприятного момента для получения кредита, чем тот, когда банки думают, что кредит жизненно необходим. Выше я объяснил свои взгляды на финансовую сторону бизнеса. Теперь посмотрим, как мы проводили их в жизнь.

Мы составили план основательной чистки дома.

Вернемся немного назад и рассмотрим тогдашние обстоятельства.

К началу 1920 года появились первые признаки того, что порожденная войной спекулятивная лихорадка недолговечна. Некоторые из вызванных к жизни войной концернов, не имевших никакого права на существование, рухнули. Покупательная способность населения заметно ослабла. Объемы наших продаж, правда, совершенно не изменились, но мы знали, что и они рано или поздно сократятся. Я серьезно думал о снижении цен, но по всей стране производственные цены ускользали от всякого расчета. Рабочие, несмотря на повышение зарплаты, производили все меньше и меньше. Поставщики материалов упорно не желали сойти с небес до земли со своими ценами. Эти явные признаки приближающейся грозы оставались, по-видимому, совершенно незамеченными.

В июне наши продажи начали сокращаться. С июля по сентябрь они сокращались все больше. Что-то должно было случиться, чтобы наш продукт снова мог соответствовать покупательной способности. Но этого мало. Люди должны были каким-то образом понять, что мы не ломаем комедию, что для нас это совершенно серьезно. Поэтому мы снизили в сентябре цену на автомобиль для загородных поездок с 575 до 440 долларов. Мы сделали цену значительно ниже себестоимости потому, что все еще пользовались материалами, закупленными в период подъема. Это удешевление резко критиковали. Нас упрекали, что мы дестабилизируем рынок. Это соответствовало нашим намерениям. Мы хотели внести свой вклад в дело снижения цен с искусственных высот до разумного уровня. Я твердо уверен, что мы избежали бы длительного периода депрессии, если бы производители и продавцы тогда, а может быть, даже и раньше снизили повсеместно цены и произвели основательную чистку дома. Бездейтельное выжидание в расчете на дальнейшее повышение цен только замедлило процесс выздоровления. Никто не достиг того уровня цен, на который рассчитывал, и, если бы все одновременно понесли убытки, не только производственные возможности сравнялись бы с покупательной способностью, но мы сумели бы избежать длительного застоя. Цепляние за цены только увеличило убытки: пришлось платить проценты за дорого купленные товары, помимо потери прибыли, которую можно было получить благодаря разумным ценам. Безработица

ограничила приток зарплаты, и, таким образом, между продавцом и покупателем возникала все более и более непреодолимая преграда. Много велось горячих споров на тему об огромных кредитах, которые надлежало дать Европе, – с задней мыслью сбыть благодаря этому подорожавший товар. Облекать предложения в столь грубую форму, естественно, остерегались. Я даже думаю, что многие люди всерьез были уверены в том, что кредиты, выделенные Европе, даже без надежды на погашение, каким-то образом помогут американцам. Производители и продавцы залежавшихся на складах товаров могли бы выгодно сбыть их, если бы американские банки выдали такие кредиты, но тогда сами банки скопили бы столько замороженных кредитов, что стали бы похожи на холодильники, а не на финансовые учреждения. Конечно, можно понять естественное желание до последнего цепляться за возможность получить бóльшую прибыль, но это плохая политика.

Что касается наших продаж, то после снижения цен они очень скоро вновь пошли на убыль. Мы все еще не вполне соответствовали покупательной способности населения для того, чтобы беспрепятственно продавать наши автомобили. Розничные цены все еще не достигли реалистичного уровня. Публика относилась недоверчиво ко всякой цене. Мы решили еще снизить цены и поэтому остановились на производстве примерно 100 000 автомобилей в месяц. Этот объем, правда, никоим образом не обеспечивался продажами, но мы хотели, прежде чем закроемся, превратить как можно больше материалов в автомобили. Мы знали, что перерыв необходим для того, чтобы произвести полнейшую ревизию. Мы хотели открыться вновь с существенно более низкими ценами, имея на складе достаточное число автомобилей на случай, если спрос вырастет. Новые автомобили можно было бы тогда делать из материалов, закупленных раньше по более низким ценам.

В декабре мы закрылись с намерением возобновить производство через две недели. В действительности у нас оказалось столько работы, что мы могли открыться не раньше, чем через шесть недель. Едва мы закрылись, как слухи о нашем финансовом положении умножились. Насколько мне известно, многие надеялись, что нам придется отправиться на поиски денег: если уж мы нуждались в деньгах, мы должны были пойти на уступки. Но мы не искали денег – мы в них не нуждались. Мы даже получили предложение: менеджер одного нью-йоркского банка отыскал меня, чтобы изложить мне условия сравнительно большого займа, предусматривавшего, в числе прочего, что представитель банка будет управлять нашими деньгами в качестве финансового директора. Они,

разумеется, желали нам добра. Мы, правда, не нуждались в деньгах, но в тот момент у нас действительно не было финансового директора. В этом отношении банкиры оказались правы. Поэтому я предложил моему сыну Эдзелю взять на себя обязанности руководителя. Таким образом мы его нашли и, следовательно, больше не нуждались в представителях банков.

Потом мы взялись за чистку дома. Во время войны мы были обязаны выполнять всевозможные военные заказы и поэтому поневоле отступили от принципа производить только один определенный продукт. Благодаря этому возникло много новых цехов. Разросся офисный персонал, из-за разнообразия производства возникли бесчисленные бесполезные учреждения. Итак, мы начали сокращать все, что не имело отношения к производству автомобилей.

Единственная сумма, которую нужно было выплатить в тот момент, 7 миллионов долларов – премия нашим рабочим. Она, правда, не была связана ни с каким определенным обязательством, но мы хотели заплатить эти деньги к 1 января. Поэтому мы взяли их из наших наличных средств.

В Америке у нас было тридцать пять филиалов, все это в основном заводы по сборке автомобилей, но двадцать два из них производили и запчасти. Тогда они прекратили производство и ограничились сборкой. Когда мы закрыли свой завод, у нас в Детройте не оказалось ни одного автомобиля. Все комплектующие отправили, так что детройтские продавцы вынуждены были разыскивать их вплоть до Чикаго и Колумбии. Наши филиалы предоставили продавцам продукт примерно на один месяц (если судить по объемам годового потребления). Поэтому продавцы старались всю.

К концу мая мы созвали наш совет в составе около десяти тысяч человек, в основном начальников цехов, участков, их помощников, бригадиров, и открыли производство в Хайленд-Парк. Потом мы обратили в деньги наше имущество, расположенное за границей, и продали наши побочные продукты. После этого мы полностью возобновили производство.

Чистка дома освободила нас от лишнего скарба, взвинчивавшего цены и поглощавшего прибыль. Все, что нам было не нужно, мы продали. До сих пор на один автомобиль в день приходилось пятнадцать рабочих. Отныне мы сократили это число до девяти. Это не значило, конечно, что из пятнадцати шесть потеряли место. Они только перестали быть в тягость производству. Понижение цен мы осуществили.

Наш офисный персонал был сокращен наполовину, и лишившимся мест

мы предложили лучшую работу на заводах. Большинство согласилось. Мы упразднили всю документацию и все виды статистики, не имевшие непосредственного отношения к производству. Мы собирали горы статистических сведений единственно потому, что они были интересны. Но статистикой не построишь автомобиля – и она была упразднена.

Мы сократили нашу телефонную сеть на 60 %. На заводе лишь немногие цеха нуждаются в телефоне. Прежде почти на пять рабочих приходился бригадир, теперь, самое меньшее, на двадцать. Остальные бригадиры встали к станку.

Благодаря этому производственные расходы на один автомобиль сократились с 146 долларов до 93. Если учесть, какое значение это имело при ежедневном производстве свыше 4000 автомобилей, станет ясно, как не экономией и не понижением зарплаты, а избавлением от разных излишеств можно достигнуть «невозможного» понижения цен.

Самым важным, однако, было то, что мы открыли новый способ тратить меньше денег – путем ускорения оборота. Для этого нам понадобилась Детройт-Тоledo-Айронтонская железная дорога, и мы купили ее. Железная дорога играла большую роль в нашей системе экономии. Другим видам транспорта я посвятил отдельную главу. После нескольких экспериментов мы выяснили, что можно увеличить товарооборот настолько, что это позволит нам сократить производственный цикл с двадцати двух до четырнадцати дней. Таким образом, нам требовалось две трети прежнего срока, чтобы закупить материалы, переработать их и доставить в виде готового продукта продавцам. До сих пор у нас на складах было запасено материалов и деталей на сумму около 60 миллионов долларов для того, чтобы обеспечить непрерывность производства. Так как мы сократили время на одну треть, у нас освободилось 20 миллионов, что обусловило экономию в 1,2 миллиона ежегодно.

1 января у нас в распоряжении было 20 миллионов долларов, 1 апреля – 87 миллионов, то есть на 27 миллионов больше, чем требовалось для погашения всего долга. Таков результат, который дала интенсификация работы компании. Сумму я разделил следующим образом:

Имевшиеся в распоряжении средства к 1 января	20 000 000
Имевшееся в распоряжении имущество, превращенное в деньги с 1 января по 1 апреля	24 700 000
Экономия, полученная благодаря ускоренной перевозке готовых изделий	28 000 000
Имущество за границей	3 000 000
Продажа побочных продуктов производства	3 700 000
Продажа военных займов	7 900 000
Итого	87 300 000

Я рассказал все это, чтобы показать, каким образом предприятие может помочь себе, вместо того чтобы занимать чужие деньги. Если бы мы взяли тогда кредит, у нас в руках оказалось бы на 40 миллионов долларов больше. Но что произошло бы тогда? Разве это дало бы нам возможность вести наш бизнес лучше, чем мы это делали до тех пор? Нет, наоборот. Если бы мы взяли кредит, наше стремление к удешевлению методов производства не осуществилось бы. Если бы мы получили деньги под 6 % годовых, а включая комиссионные и т. д., пришлось бы платить больше, то одни проценты при ежегодном производстве в 500 000 автомобилей составили бы наценку в 4 доллара на автомобиль. Одним словом, мы вместо лучшего метода производства приобрели бы только тяжелый долг. Наши автомобили стоили бы приблизительно на 100 долларов дороже, чем сейчас; наше производство вместе с тем сократилось бы, потому что число потребителей тоже уменьшилось бы. Мы могли бы сократить рабочие места, тем самым нанеся вред обществу. В банке хотели поправить наши дела денежным займом вместо увеличения производительности. Они хотели дать нам не инженера, а казначея. Связь с банками вредит промышленности. Банкиры мыслят только финансовыми формулами. Завод, с их точки зрения, занимается производством не продукта, а денег. Они не могут постичь, что предприятие никогда не стоит на месте, что оно либо движется вперед, либо катится назад. Они рассматривают понижение цен скорее как выброшенную прибыль, чем как основание для оздоровления бизнеса.

Банкиры играют в промышленности слишком большую роль. Большинство бизнесменов это тайно признают, но предпочитают не говорить об этом вслух из страха перед банкирами. Сколотить состояние с помощью финансовых операций легче, чем с помощью бизнеса, связанного с производством. Удачливый банкир в среднем менее умен и дальновиден, чем удачливый производитель, и все же банкиры господствуют над производителями благодаря кредитам.

Могущество банков за последние пятнадцать-двадцать лет, особенно со времен войны, очень возросло, и федеральная резервная система предоставляла им время от времени неограниченные кредиты. Банкир в силу своих занятий совершенно не способен играть ведущую роль в промышленности. Тем не менее повелители кредитов в последнее время получили огромную власть. Не является ли этот факт симптомом опасной болезни нашей экономики? Банкиры попали в руководители промышленности вовсе не благодаря своей индустриальной проницательности. Скорее, они сами почти невольно вовлечены туда системой. И я считаю, что финансовая система, в которой мы работаем, вовсе не самая лучшая.

Я должен предупредить, что в моем отношении к банкирам нет ничего личного. Я ничего не имею против них как таковых. Напротив, мы не можем отказаться от умных, опытных в финансовых делах людей. Мы нуждаемся и в деньгах, и в кредитах. Без денег не мог бы совершаться обмен продуктов производства. Но на правильных ли основаниях стоит наше банковское дело и вся финансовая система, другой вопрос.

Я не хочу нападать на нашу финансовую систему — мне чуждо положение человека, который побежден системой и теперь жаждет мести. Лично мне безразлично, что сделают банковские воротилы, поскольку мы добились возможности вести наше дело без помощи банков. Поэтому в своем исследовании я не руководствуюсь никакими личными мотивами. Я хочу выяснить, приносит ли существующая система максимум пользы обществу.

Никакая финансовая система не может быть признана хорошей, раз она особенно покровительствует одному классу производителей. Поэтому исследуем, нельзя ли сломить власть, которая покоится не на производстве ценностей. Я придерживаюсь мнения, что способы производства в нашей стране настолько изменились, что золото уже не является лучшим эквивалентом их ценности и что золотая валюта как средство контроля над кредитами покровительствует определенным классам. Сроки выплаты кредита, в конце концов, растягиваются на основании имеющегося в стране

золота, без учета имеющегося в стране богатства.

Люди интересуются финансовыми вопросами, и, если бы финансисты обладали какими-нибудь сведениями, которые, по их мнению, могли бы уберечь народ от ошибок, им надлежало бы поделиться с людьми. Тот, кто считает, что людей легко провести и что те согласятся принять, словно карточки на молоко, любое количество банкнот, ничего не понимает. Только благодаря природному здравому смыслу «простых людей» наши деньги, несмотря на фантастические эксперименты финансистов, не обесценились.

Люди предпочитают твердые деньги. Неизвестно, что бы они подумали о господствующей системе, если бы знали, во что эти деньги могут превратиться в руках посвященных.

Нужно помочь людям правильно ценить деньги. Нужно объяснить им, что такое деньги, откуда они берутся и в чем заключается фокус, с помощью которого государства и народы подпадают под власть нескольких человек.

В действительности деньги – очень простая вещь. Они являются частью структуры нашего общества. Они означают самый непосредственный и простой способ обмена ценностями между людьми. Деньги как таковые – превосходная, необходимая вещь. По природе в них нет ничего плохого, это одно из полезнейших изобретений человечества, и, когда они исполняют свое назначение, они не приносят никакого вреда, а только пользу. Но деньги всегда должны оставаться деньгами. В метре 100 сантиметров, но каковы размеры доллара? Если бы торговец углем стал по своему усмотрению изменять вес центнера, а молочник – вместимость литра, а метр сегодня равнялся бы 110, а завтра – 80 сантиметрам (окультурное явление, которое многие называют «биржевой необходимостью»), то люди мгновенно позаботились бы о том, чтобы так не произошло. Какой же смысл вопить об «обесценивании денег», если стоцентовый доллар сегодня превращается в шестидесятипяти-, завтра – в пятидесятицентовый, а послезавтра – в сорокасемицентовый, как это случилось со старыми добрыми американскими золотыми и серебряными долларами. Нужно, чтобы доллар всегда стоил 100 центов, как килограмм весил 1000 граммов, а метр имел длину 100 сантиметров.

Финансисты, специализирующиеся на чисто банковских операциях, должны были бы счесть своим долгом изучить нашу денежную систему вместо того, чтобы довольствоваться собственным мастерством в банковском деле. Если бы они отняли у азартных игроков в «деньги» звание «банкиров» и раз и навсегда лишили бы их влияния, которым те



сегодня располагают, то банковское дело было бы реабилитировано и вновь встало на службу обществу.

И здесь, как всегда, возникает «если бы», но оно не непреодолимо. События и так движутся навстречу некоему кризису, и если те, кто имеет необходимые знания, не сплотятся для его предотвращения, то, возможно, такую попытку сделают люди неподготовленные. Всякий прогресс побуждает заинтересованных людей поделиться своим опытом на благо общества. Только близорукие будут пытаться оспаривать прогресс и сами падут жертвой этого. Мы все образуем одно целое, мы должны все вместе идти вперед. Если банкиры воспринимают всякий прогресс исключительно как противодействие глупцов, а всякий план улучшения как удар, направленный против них, они недостойны своей руководящей роли.

Мировое богатство не исчерпывается деньгами. Золото как таковое не является ценным товаром. Золото не богатство, как заказ на шляпу – не шляпа. Обладатели золота используют его как эквивалент богатства, которое позволяет им раздавать кредиты производителям подлинных ценностей. Торговля предметом обмена – деньгами – весьма выгодное дело. Но как только деньги становятся предметом торговли, прежде чем реальные ценности могут быть проданы или обменены, спекулянты получают право брать процент с производства. Власть, которую получают обладатели денег над производителями, тем очевиднее, чем яснее факт, что, хотя деньги должны представлять мировое богатство, тем не менее это богатство всегда больше денег и зачастую оказывается у них в рабстве. Это ведет к нелепому парадоксу: мир полон богатств и все же терпит нужду.

Все это отнюдь не ничтожные факты, которые можно выразить цифрами и потом откинуть в сторону, – речь идет о судьбе человечества. Только в редчайших случаях бедность порождает отсутствие ценностей. Главным же образом она возникает из-за нехватки денег. Одна только вечная борьба за рынки сбыта, ведущая к международному соперничеству и войнам, показывает, какова настоящая роль денег в истории человечества.

Попытаемся сделать шаг на пути к лучшему порядку.

## Глава 13. Зачем быть бедным?

Бедность проистекает из целого ряда источников, главные из которых ясны. Я настаиваю на том, что бедность и особые привилегии нужно и можно уничтожить. Но помощи надо ждать не от законов, а от работы.

Под бедностью я подразумеваю нехватку еды, одежды, отсутствие крыши над головой у человека или семьи. Люди не равны по физическому и умственному состоянию. Любой план, базирующийся на идее о том, что люди должны быть равны, неестественен и потому работать не может. Принизить кого-то, низвести на иной уровень невозможно – это просто не получится. Такой путь только распространяет бедность, превращает ее в нечто всеобщее, а не в исключительное. Бедность можно устранить только достатком, и мы уже продвинулись достаточно далеко в науке производительности, чтобы увидеть, как в результате естественного развития наступит такой день, когда и производство, и распределение станут основываться на научном знании о способностях и усердии.

Доходящие до крайностей социалисты чересчур уж обобщали, когда утверждали, что промышленность неминуемо раздавит, уничтожит работника. Современная промышленность постепенно возвышает рабочего и весь мир. Нам просто нужно больше знать о планировании и методах работы. Лучшие результаты могут быть достигнуты – и будут достигнуты за счет личной инициативы и изобретательности, за счет умного личного лидерства. Правительство, поскольку оно по сути своей предназначено для отрицания, устранения, не может обеспечить действенной поддержки ни одной по-настоящему конструктивной программе. Поддержка правительства – это поддержка отрицанием: устранением препятствий на пути прогресса и снижением давления, которое оно оказывает на общество.

Первопричина бедности, по моему мнению, заключается прежде всего в недостаточном соответствии между производством и распределением как в промышленности, так и в сельском хозяйстве, в неконтролируемой эксплуатации источников энергии. Убытки, происходящие от этого несоответствия, огромны. Все эти убытки должно уничтожить разумное, служащее делу руководство. До тех пор, пока руководитель будет ставить деньги выше работы, убытки будут продолжаться. Убытки могут быть устранены только дальновидными, а не близорукими умами. Близорукие

в первую очередь думают о деньгах и вообще не видят убытков. Они считают настоящую работу сущим альтруизмом, а не доходнейшим делом в мире. Они неспособны отойти от менее важных предметов настолько, чтобы увидеть куда более важные – а именно, что чисто конъюнктурное производство, даже если на него смотреть исключительно с точки зрения денег, является наименее доходным.

Работа может опираться и на альтруизм, но в таких случаях обычно особой выгоды не приносит. Сентиментальность подавляет практичность.

Промышленные предприятия, конечно, были бы в состоянии вновь распределить некоторую пропорциональную часть созданных ими богатств, но непроизводительные издержки обычно столь велики, что не хватает продукта для всех участников предприятия, несмотря на то, что товар продается по чрезмерно высокой цене; в результате промышленность сама ограничивает потребление своего продукта.

Вот несколько примеров непроизводительных трат: в долине Миссисипи нет угля. Посреди нее струятся неисчислимы потенциальные лошадиные силы – сама река. Те, кто живет по ее берегам, желая получить энергию или тепло, покупают уголь, который вырабатывается за тысячу миль от них и, следовательно, обходится им много дороже, чем предполагает его ценность как топлива. Если же они не смогут позволить себе покупать этот дорогой уголь, они отправятся рубить деревья. До самого последнего времени им не приходило в голову воспользоваться находящимся поблизости от них и почти не требующим затрат на эксплуатацию источником энергии, который мог бы обеспечить потребности огромного населения.

Лекарство против бедности заключается не в мелочной бережливости, а в лучшем распределении предметов производства. Важность «бережливости» и «экономии» преувеличена. Слово «бережливость» означает болезнь. Непроизводительные траты обнаруживаются во всем своем трагическом размахе по большей части случайно. И тотчас же человек хватается, как за соломинку, за идею бережливости. К сожалению, он только заменяет меньшее зло большим вместо того, чтобы пройти обратно весь путь, ведущий от заблуждения к истине.

Бережливость – излюбленное средство полуживых людей. Без сомнения, бережливость лучше расточительности, но также неоспоримо, что она хуже полезной траты. Люди, которые от своих сбережений ничего не требуют, проповедуют их как добродетель. Но найдется ли более жалкое зрелище, чем озабоченный человек, который в лучшие и прекраснейшие дни своей жизни цепляется за пару кусков твердого

металла? Да стоит ли даже похвалы сокращение до минимума жизненных потребностей? Мы все знаем этих так называемых бережливых людей, которые как будто экономят воздух, которым дышат, и уважение, в котором они заботливо себя ограничивают. Они скорчились как духовно, так и телесно. Бережливость в этом смысле – расточение жизненных сил и человеческих чувств. Ведь существует два вида расточительности: расточительность легкомысленных, которые, прожигая жизнь, швыряют свои жизненные силы направо и налево, и расточительность обладателей рыбьей крови, которые губят свои силы тем, что не используют их. Скопидом – близкий родственник обладателя рыбьей крови. Расточительность является обычно реакцией против гнета разумной траты в то время, как бережливость нередко бывает реакцией против расточительности.

Нет такого зла, которое возникло бы не от злоупотребления. Самый большой грех, который мы можем совершить против обычных вещей, – злоупотребление ими, разумеется, в глубоком смысле слова. Мы любим выражение «расточительность», но расточительность есть только одна из форм злоупотребления.

Привычка копить может легко стать чрезмерной. Справедливо и даже желательно, чтобы каждый имел сбережения. Не иметь их в случае, если это в принципе возможно, – подлинная расточительность. Но и в этом можно зайти слишком далеко. Мы учим детей копить деньги. Как средство против необдуманных и эгоистичных растрат это имеет смысл. Но самостоятельного значения это не имеет, не ведет ребенка по правильному пути полезного и здорового проявления своего «я». Лучше учить ребенка пользоваться деньгами и тратить их, чем копить. Большинство людей, которые заботливо копят пару долларов, сделали бы лучше, употребив их сначала на самого себя, потом на какое-нибудь дело. В конце концов они скопили бы больше денег, чем у них было раньше. Молодые люди должны бы преимущественно вкладывать деньги в свои предприятия, чтобы умножать полезные ценности. Когда они позже достигнут пика своей творческой деятельности, они всегда смогут отложить, согласно разумным соображениям, бóльшую часть доходов. В действительности, когда человек сам себе мешает быть продуктивным, он ничего не скапливает. Он лишь ограничивает возможности, данные ему природой, и уменьшает свою ценность. Умение тратить деньги правильно полезно и никогда не подведет того, кто им обладает. Трата положительна, активна, плодотворна. Трата жива. Трата умножает сумму всего хорошего.

Нужде отдельных людей не может прийти конец без переустройства

системы общественных отношений в целом. Повышение зарплаты, рост прибылей, любые усилия, направленные на то, чтобы добыть больше денег, представляют собой лишь разрозненные попытки отдельных классов вырваться из огня самим, не обращая внимания на судьбу ближних.

Господствует нелепое мнение, что можно каким-то образом устоять против бури, раздобыв себе достаточное количество денег. Рабочие думают, что могут выстоять, если добьются более высокой зарплаты. Бизнесмены полагают, что смогут бороться с ней, если будут получать больше прибыли. Вера во всемогущество денег трогательна. Деньги в обычное время весьма полезны, но сами по себе они менее ценны, чем люди, которые с их помощью вовлекаются в производство. Да и в этом случае они могут быть употреблены во вред.

Невозможно побороть мнение, будто между промышленностью и сельским хозяйством существует естественный антагонизм. Это совершенно не так. Точно так же нелепо считать, будто людям надлежит вернуться к земле, потому что города перенаселены. Если бы люди поступали согласно этим взглядам, сельское хозяйство быстро перестало бы приносить доход. Конечно, не менее глупо переселяться толпами в промышленные центры. Если деревня опустеет, какой смысл будет иметь промышленность? Между сельским хозяйством и промышленностью должен возникнуть своего рода союз. Промышленник может дать фермеру то, в чем тот нуждается, чтобы быть дельным фермером, а фермер, подобно всем остальным производителям сырья, обеспечивает промышленника всем, что ему необходимо для производства. Транспорт, их связывающий, должен быть жизнеспособным организмом, только тогда можно будет создать стойкую и здоровую систему полезной работы. Если мы затем расселимся более мелкими общинами, где жизнь не такая напряженная и продукты полей и садов не удорожаются бесчисленными посредниками, то бедности и недовольства будет гораздо меньше.

Тут возникает вопрос о сезонной работе. Строительное ремесло, например, зависит от времени года. Какая расточительность позволять строительным рабочим предаваться зимней спячке! Не менее расточительно позволять квалифицированным строителям, поступившим зимой на завод с тем, чтобы не потерять заработок в течение мертвого сезона, оставаться на заводе из боязни не найти места в следующую зиму. Сколько мотовства, вообще говоря, в нашей теперешней косной, негибкой системе! Если бы фермер мог освободиться с фабрики на время пахоты, сева и жатвы (которые, в конце концов, занимают только часть года), а строительный рабочий после зимней работы мог освобождаться для

своего полезного ремесла, насколько нам было бы лучше и насколько беспрепятственно вертелся бы мир!

Что было бы, если бы мы все отправились весной и летом в деревню, чтобы вести три-четыре месяца здоровую жизнь земледельца! Нам не приходилось бы говорить о «застое».

В деревне тоже есть свой мертвый сезон, когда фермеру надлежало бы отправиться на фабрику для того, чтобы помогать в производстве необходимых в его хозяйстве вещей.

И у фабрики бывает свой мертвый сезон, и тогда рабочий должен был бы отправиться в деревню и помогать возделывать землю. Таким образом, у всех появилась бы возможность избежать застоя, уравновесить городскую жизнь деревенской.

Одной из самых больших выгод, которую мы достигли бы при этом, стало бы гармоничное мировоззрение. Объединение различных занятий не только выгодно с материальной точки зрения – оно позволяет нам расширить мыслительные горизонты и более верно судить о наших ближних. Будь наша работа разнообразнее, изучай мы также и другие стороны жизни, понимай мы, насколько мы необходимы друг другу, мы были бы терпимее. Каждый выиграл бы от временной работы под открытым небом.

Все это достижимо. Истинное и желанное никогда не бывает недостижимым. Для этого требуется только немного совместной работы, немного меньше жадности и тщеславия и немного больше уважения к жизни. Богатые люди хотят путешествовать по три-четыре месяца в году и праздно проводить время на каком-нибудь элегантном летнем или зимнем курорте. Большая часть американцев хотела бы тратить свое время иначе, даже если бы получила такую возможность. Но она согласилась бы совмещать свою обычную работу с сезонным трудом на открытом воздухе.

Почти не приходится сомневаться в том, что большая часть беспокойства и недовольства всюду проистекает из ненормального образа жизни. Людей, которые из года в год делают одно и то же, лишены солнечного света и выключены из широкой свободной жизни, трудно упрекать в том, что они видят жизнь искаженной. Это касается и бизнесменов, и рабочих.

Что мешает нам вести нормальную, здоровую жизнь? Разве промышленное производство мешает способным людям заниматься различными ремеслами? На это можно возразить, что производство пострадало бы, если бы толпы промышленных рабочих ежегодно летом отъезжали из фабричных городов. Но мы не должны забывать, какая

энергия одушевила бы эти толпы после трех-четырёхмесячной работы на свежем воздухе. Стоит вспомнить и о том, насколько изменится стоимость существования в результате всеобщего возвращения в деревню.

Мы сами частично осуществили такое слияние сельскохозяйственных и фабричных работ. В Нортвилле, близ Детройта, у нас есть маленький вентиляторный завод. Организация и управление производством там довольно просты, так как производится всего один продукт. Мы не нуждаемся в квалифицированных рабочих, так как все «уменьше» заменяет техника. Местные сельские жители работают часть года на заводе, другую – на фермах, потому что хозяйство, в котором применяется техника, требует немного заботы. В качестве движущей силы выступает вода.

Довольно большая фабрика строится сейчас во Флэт-Рок, приблизительно в 15 английских милях от Детройта. Мы запрудили реку. Плотина служит одновременно мостом для Детройт-Тоledo-Айронтонской железной дороги, которой нужен был новый мост, и общественной проезжей дорогой. Мы намереваемся производить здесь стекло. Дамба дает нам достаточное количество воды, чтобы мы могли доставлять водным путем главную массу нашего сырья. Она снабжает нас, кроме того, электричеством с помощью гидроэлектростанции. Поскольку фабрика расположена в центре сельскохозяйственного округа, то перенаселения можно не бояться. Рабочие будут обрабатывать свои сады или поля, расположенные в окружности 15–20 миль, потому что сегодня рабочий может ездить на фабрику на автомобиле. Так что нам удалось соединить сельское хозяйство и промышленность.

Мнение, что промышленное государство должно концентрировать свою промышленность в нескольких центрах, на мой взгляд, неверно. Это необходимо только на промежуточной стадии развития. Чем дальше будет развиваться промышленность, чем быстрее мы научимся производить изделия со сменными частями, тем лучше станут условия на заводах. А лучшие условия для рабочих выгодны всей промышленности. Гигантский завод не выстроить на маленькой реке. Но на маленькой реке можно построить маленькую фабрику, а совокупность маленьких фабрик, из которых каждая выпускает только одну часть продукта, обойдется дешевле, чем один огромный завод. Правда, существуют некоторые исключения, например литейные заводы. В случаях, как в Ривер-Руж, мы стараемся соединить месторождение металла с литейным производством. Подобные комбинации, однако, скорее исключение, чем правило. Они не в состоянии помешать процессу децентрализации промышленности.

Ни один город, если бы он провалился, не был бы отстроен заново по старому плану. Это как нельзя лучше говорит о нашем отношении к нынешним городам. Большой город выполнил свою задачу. Конечно, деревня не была бы такой уютной, если бы не существовало больших городов. Благодаря концентрации населения мы научились многому, чему не смогли бы научиться в деревне. Гигиена жилья, техника освещения, социальное устройство получили развитие только благодаря опыту жизни в больших городах. Все социальные недуги, от которых мы теперь страдаем, тоже коренятся в больших городах. Маленькие местечки, например, еще не утратили связи с природой, они не знают ни чрезмерной нужды, ни чрезмерного богатства. Миллионный город есть нечто грозное, необузданное. И всего в тридцати милях от его шума лежат счастливые и довольные деревни. Большой город – несчастное беспомощное чудовище. Все, что оно потребляет, должно быть ему доставлено. С разрывом сообщения рвется и жизненный нерв. Город полагается на склады. Но склад не может ничего производить. Город не может не только прокормить, но и одеть, согреть и дать кров.

Наконец, расходы в частной и общественной жизни настолько выросли, что их едва возможно выдержать. Они образуют такой высокий налог на жизнь, что ничего не бывает в избытке. Политики так легко занимали деньги, что в высшей степени напрягли городские средства. В течение последних десяти лет административные расходы каждого нашего города чудовищно увеличились. Большая часть этих расходов состоит из процентов по ссудам, которые пошли либо на камни, кирпичи и известь, либо на необходимое для городской жизни, но слишком дорогое коммунальное хозяйство с его водопроводом и канализацией.

Расходы, связанные с эксплуатацией всех этих полезных приспособлений, с транспортом, соединяющим перенаселенные округа, гораздо больше выгод, которые большие города предоставляют людям. Современный город расточителен: сегодня он банкрот, а завтра перестанет существовать.

Подготовка к строительству большого количества более дешевых и легко доступных производственных установок, которые могут создаваться не все за раз, а по мере необходимости, будет больше, чем что бы то ни было, способствовать повсеместному утверждению жизни на разумных основаниях и изгнанию из мира расточительности, порождающей бедность. Источников энергии много. Там, где поблизости есть залежи угля, ток может вырабатывать паровая электростанция. Где-то лучшим решением будет гидроэлектростанция. Но везде должна быть



центральная станция, которая снабжала бы всех дешевой электроэнергией. Это должно бы быть столь же очевидным, как железная дорога или водопровод. И все эти грандиозные ресурсы могли бы без всяких затруднений служить обществу, если бы на пути не стояли высокие, связанные с накоплением капитала расходы. Я думаю, нам следует подвергнуть детальной ревизии наши взгляды на капитал!

Капитал, приносимый производством, который помогает рабочему повышать свое благосостояние, даже сосредоточенный в одних руках, не представляет для общества опасности. Ведь это не что иное, как фонд, доверенный обществом одному человеку и служащий общественному благу. Владелец капитала не может считать его своей собственностью. Никто не может считать подобный излишек своим, если не он один его создал. Это совокупный продукт всей компании. Мысль ее владельца могла освободить и направить энергию в нужном направлении, но не она создала эту энергию и направление. Каждый рабочий стал участником этого процесса. Никогда не следует рассматривать компанию только в настоящем времени и только в связи с конкретными лицами. Компания должна иметь возможность развиваться. Каждому участнику этого развития должно быть обеспечено приличное содержание, независимо от его роли.

Капитал, который не создает постоянно новой и лучшей работы, бесполезнее, чем песок. Капитал, который постоянно не улучшает повседневных условий жизни людей и не устанавливает справедливой платы за работу, не выполняет своей важной задачи. Главная цель капитала — не добыть как можно больше денег, а добиться того, чтобы деньги вели к улучшению жизни.

## Глава 14. Трактор и механизация сельского хозяйства

Мало кто знает, что наш трактор, названный нами «фордзон»<sup>[15]</sup>, во время войны из-за недостатка ресурсов у союзников мы стали производить на год раньше, чем предполагали, и что все наши продукты, за исключением, разумеется, немногих машин, которые мы оставили для проведения тест-драйвов, первоначально отправлялись непосредственно в Англию. В критический период 1917–1918 годов, когда активно действовали подводные лодки, мы переправили через океан около пяти тысяч тракторов. Собранные машины дошли в порядке, и британское правительство любезно объявило, что без них Англия едва ли справилась бы с продовольственным кризисом.

Эти, по большей части обслуживаемые женщинами, тракторы вспахивали старые английские латифундии и привели к тому, что вся Англия была обработана и возделана без ущерба для боеспособности войск и для производства на военных заводах.

Это произошло следующим образом. Примерно к тому времени, когда в 1917 году мы вступили в войну, английское продовольственное управление поняло, что, пока немецкие подводные лодки почти каждый день топят грузовые суда, и без того ослабленный флот не сможет перевозить американские войска вместе с необходимым для них снаряжением, а также снабжать продовольствием их и гражданское население. Поэтому оно начало отправлять из колоний обратно в Англию жен и родственников бойцов и строить планы по решению продовольственного кризиса. Положение было серьезным. В Англии не хватало рабочего скота для обработки земли в таком размере, чтобы ощутительно сократить импорт продовольствия. Техника почти не применялась в сельском хозяйстве, потому что крестьянские хозяйства до войны были не настолько большими, чтобы нуждаться в тяжелых дорогих сельскохозяйственных машинах. Правда, в Англии существовали фабрики, производившие тракторы, но это были тяжелые неуклюжие машины, большей частью с паровыми двигателями. К тому же их не хватало. Увеличивать объемы их производства было нельзя, поскольку все фабрики делали снаряды. Если бы даже нашлась возможность их

выпускать, то существовавшие модели были все-таки слишком тяжелы и неуклюжи, чтобы эффективно обрабатывать поля и работать без участия инженеров.

Мы тотчас же собрали на нашем заводе в Манчестере несколько тракторов, чтобы продемонстрировать их возможности. Они были разработаны в Соединенных Штатах и собраны в Англии.

Мы отправили пять тысяч тракторов в течение трех месяцев. Так случилось, что тракторы были ввезены в Англию задолго до того, как их узнали в Соединенных Штатах.

Идея собрать трактор предшествовала разработке автомобиля. Мои первые опыты на ферме были связаны как раз с тракторами, и, вероятно, читатели еще помнят, что я некоторое время работал на заводе, выпускавшем паровые тракторы, тяжелые локомобили и молотилки. Я считал, однако, что у тяжелых тракторов не было будущего. Для маленьких хозяйств они считались слишком дорогими, требовали слишком много искусства в управлении и были слишком тяжелы по сравнению со своей мощностью. Кроме того, публика больше предпочитала кататься, чем водить рабочую машину, и экипаж без лошади занимал воображение гораздо сильнее.

Таким образом, я совсем забыл о тракторах до тех пор, пока не налажилось автомобильное производство. Когда же автомобиль получил в деревне права гражданства, трактор стал необходимостью, потому что фермеры свыклись с мыслью о самодвижущейся повозке.

Фермер не столько нуждается в новом оружии, сколько в движущей силе для орудий. Я сам исходил немало миль за плугом и знаю, что это за работа. Как растрчивает время и силы человек, целыми часами и днями шагающий за медленно ползущей упряжкой, тогда как трактор мог бы за то же время обработать в шесть раз больше земли! Нет ничего удивительного, что крестьянин, который должен делать все своими руками, может едва заработать на хлеб, а сельскохозяйственные продукты никогда не попадают на рынок в том изобилии и по той цене, как это могло бы быть.

Как и в автомобиле, мы стремились придать трактору максимум мощности, сведя вес к минимуму. Идея веса крепко засела в головах производителей. Полагали, что большая тяжесть была равнозначна большой двигательной силе: машина якобы не может хорошо цепляться за землю, если не будет достаточно тяжелой. И все это несмотря на то, что кошка весит не так уж много, а лазает тем временем отлично. Все, что я думаю по этому поводу, я изложил в другом месте. Единственный тип

трактора, который, на мой взгляд, стоило производить, должен быть настолько легкий, прочен и прост, чтобы всякий сумел им пользоваться. Кроме того, он должен быть так дешев, чтобы всякий мог себе его позволить.

Стремясь к этой цели, мы работали почти пятнадцать лет над созданием трактора и потратили немало миллионов долларов на эксперименты. При этом мы шли по тому же пути, что и при создании автомобиля. Каждая часть должна была быть максимально прочной и способной выдерживать большие нагрузки. Число частей должно быть минимальным, а все вместе – производиться в большом количестве. Некоторое время мы думали, что для трактора подойдет автомобильный двигатель, и поэтому провели несколько экспериментов в нем. Но наконец мы убедились, что трактор, который мне хотелось создать, не имеет ничего общего с автомобилем. Мы с самого начала решили построить отдельный тракторный завод. Ни один завод не велик в достаточной степени для того, чтобы производить продукт двух видов.

Автомобиль предназначен для езды, трактор – для тяги. Это обуславливает разницу конструкции. Наиболее трудным оказалось найти рулевой механизм, с помощью которого, несмотря на большую силу тяги, можно было бы удерживать заданное направление. Мы нашли один тип конструкции, который, как казалось, гарантировал наибольшую работоспособность. Мы остановились на четырехцилиндровом двигателе, который запускается на бензине, а дальше может работать на керосине. Самый малый вес при достаточной мощности составил 2425 английских фунтов.

Чтобы иметь возможность приспособить трактор, кроме основной функции, для других работ, мы построили его так, что он одновременно может использоваться и как неподвижный двигатель. Если он не на дороге и не в поле, его можно соединить с другими механизмами с помощью простого приводного ремня. Одним словом, мы хотели сделать его солидным, многосторонним источником силы, и нам это удалось. Он может быть употреблен не только для вспашки, боронования, сева и жатвы, но и для молотбы, для приведения в действие мукомольных, лесопильных и других мельниц, для выкорчевывания пней, распашки снега – решительно для всего, для чего может понадобиться двигатель средней мощности, начиная от ножниц для стрижки овец и кончая типографским станком. Его снабдили тяжелыми катками, чтобы возить грузы по дорогам, полозьями для льда и колесами, чтобы двигаться по рельсам. Когда в Детройте все предприятия принуждены были закрыться из-за нехватки

угля, мы еще издавали Dearborn Independent, послав один из наших тракторов к работающей на электричестве типографии, установив его во дворе и соединив приводными ремнями с печатными станками на четвертом этаже. Нам уже говорили, что трактор выполнял девяносто пять функций, и это, вероятно, далеко не все.

Механизм трактора еще проще автомобильного – он производится точно таким же способом. До этого года производство ограничивалось недостатком оборудования. Первые тракторы были собраны на заводе в Дирборне, который теперь служит нам опытной станцией. Он был недостаточно велик для того, чтобы давать экономию, возможную на большом предприятии, его невозможно было удобно расширить, поэтому мы решили перенести производство тракторов на завод в Ривер-Руж, а тот до этого года еще не был окончательно введен в строй.

Сегодня тракторный завод закончен. Работает он так же, как и автомобильные заводы. Каждая отдельная часть представляет собой миниатюрное предприятие, и каждая готовая деталь подвозится по конвейеру сначала для частичной и, наконец, для окончательной сборки. Все движется само собой, и мастерства здесь не требуется. Производительность завода – миллион тракторов в год. Это то количество, на которое мы рассчитали производство, потому что сегодня мир больше, чем когда-либо, нуждается в дешевых двигателях и, кроме того, он слишком хорошо знает цену машинам для того, чтобы не хотеть их приобрести.

Итак, первые тракторы были направлены в Англию. В Соединенных Штатах они впервые появились на рынке в 1918 году и стоили тогда 750 долларов. В следующем году мы были вынуждены из-за больших производственных расходов повысить цену до 885 долларов. В середине года мы снова могли поставлять их по первоначальной цене 750 долларов. В 1920 году мы еще раз подняли цену до 790 долларов. В следующем году мы достаточно наладили производство, чтобы снизить цены по-настоящему. Цена опустилась до 625 долларов, и, когда наконец заработал завод в Ривер-Руж, мы снизили цену до 395 долларов. Это ясно показывает, какое влияние оказывает отлаженная производственная система на цену.

Важно, чтобы цена оставалась низкой, иначе трактор не дойдет до всех ферм, а они в нем нуждаются. Через несколько лет ферма, работающая только за счет человеческой и лошадиной сил, будет такой же редкостью, как фабрика, приводимая в действие с помощью топкача<sup>[16]</sup>. Фермер должен либо приспособиться к технике, либо отказаться от своего занятия. Сравнение производственных цен, несомненно, доказывает это. Во время

войны правительство провело эксперимент с одним нашим трактором, чтобы сравнить расходы, связанные с его эксплуатацией, с расходами, которые несет хозяйство, в котором лошадь остается единственной тягловой силой. В расчетах учитывалась высокая цена на тракторы и немалая стоимость транспортировки. Причем цифры, отражающие амортизацию и затраты на ремонт, были завышены.

Расчет таков:

Цена «фордзона» — 880 долларов.	
Продолжительность службы 4800 часов	
по 4/5 акра в час — 3840 акров	
Износ на 1 акр	0, 221 доллара
Расходы на ремонт: на 3840 акров — 100 долларов	0,026 доллара
Топливо, керосин по 19 центов. 2 галлона на акр	0,38 доллара
3/4 галлона масла на 8 акров	0,07 доллара
рабочий — 2 доллара в день = 8 акрам	0,25 доллара
<i>Стоимость распахки «фордзоном» 1 акра</i>	0, 95 доллара
8 лошадей, цена 1200 долларов.	
Время службы: 5000 часов по 4/5 акра в час — 4000 акров. 4000 акров — 1200 долларов	
Износ лошадей на акр	0,30 доллара
Корм одной лошади — 40 центов (100 рабочих дней)	0,40 доллара
Корм одной лошади — 10 центов в день (265 нерабочих дней)	0,265
2 плугаря, 2 плуга, по 2 доллара в день	0,50
<i>Стоимость распахки лошадьми 1 акра</i>	1,46 доллара

При современном соотношении цен стоимость на 1 акр достигала бы примерно 40 центов, причем только 2 цента можно отнести на счет износа и ремонта. Кроме того, в тех расчетах совершенно не отражены затраты времени. Трактор распашет участок почти в четыре раза быстрее, а физическая сила понадобится только для управления трактором. Пахота, таким образом, превратилась в поездку на автомобиле по полю.

Старинный способ обработки земли готов стать романтическим воспоминанием. Это не значит, что отныне на ферме будет нечего делать. Работа не может быть исключена из по-настоящему продуктивной жизни. Но механизированное хозяйство устраняет из жизни фермера утомительную, убийственную физическую работу. Такое хозяйство перекладывает тяжкую ношу с людских плеч на металл. Мы только в начале этого пути. Автомобиль перевернул жизнь современного фермера не в качестве средства передвижения, а как источник тягловой силы. Сельское хозяйство должно стать чем-то большим, чем ремесло. Оно должно превратиться в завод по производству продовольствия. Когда же оно действительно станет бизнесом, фактическая работа на ферме средних размеров будет занимать двадцать четыре дня в году. Остальное время можно будет заниматься чем-то другим. Земледелие слишком сезонная работа для того, чтобы вполне занять одного человека.

Как продовольственный бизнес, сельское хозяйство будет в таком количестве вырабатывать и поставлять продукты питания, что сможет удовлетворить потребности каждой семьи. Ведь продовольственные тресты не могли бы существовать, если бы мы производили все виды продуктов питания в таком количестве, чтобы их запрет и грабеж сделались невозможными. Фермер, вынужденно ограничивающий свое производство, играет прямо на руку спекулянтам.

Тогда, быть может, мы увидим, как воскреснут маленькие мельничные двигатели. День, когда перестали существовать деревенские мельницы, стал дурным днем. Кооперативное сельское хозяйство сделает такие успехи, что мы увидим фермерские общества с собственными бойнями, где свиньи превратятся в ветчину и сало, с собственными мельницами, на которых выращенное зерно станет товаром.

Почему бык, выращенный в Техасе, перевозится на бойню в Чикаго и подается на стол в Бостоне, останется вопросом, не разрешенным до тех пор, пока еще существует возможность всех необходимых Бостону быков разводить вблизи этого города. Централизация продовольственной промышленности связана с огромными транспортными и организационными издержками и слишком убыточна для того, чтобы

продолжаться в высокоразвитом обществе.

В ближайшие двадцать лет сельское хозяйство будет развиваться так же интенсивно, как промышленность в последние двадцать.



## Глава 15. Кому нужна благотворительность?

Нужно ли в цивилизованном обществе подавать милостыню? Я не имею ничего против. Боже избави, чтобы мы стали равнодушны к нуждам ближнего своего. В человеческом сочувствии слишком много прекрасного, чтобы я хотел заменить его холодным расчетом. Можно назвать очень немного крупных достижений, за которыми не стояло бы сочувствия. Каждое достойное дело предпринимается ради помощи людям.

Плохо лишь то, что этот высокий, благородный мотив побуждает нас к мелочам. Если сочувствие заставляет нас накормить голодного, почему же оно не порождает в нас желания сделать этот голод невозможным? Раз мы питаем к людям столько любви, чтобы вызволять их из нужды, почему не стремимся эту нужду совершенно уничтожить?

Подавать легко, гораздо труднее сделать подачку излишней. Чтобы этого достичь, нужно, не останавливаясь на ком-то одном, уничтожить корень зла. Разумеется, следует помогать каждому в отдельности, но дело не должно ограничиваться этой временной помощью. Только кажется, что добраться до подлинной причины трудно. Большинство людей предпочтут помочь бедной семье, чем серьезно задуматься над проблемой устранения бедности вообще.

Я вовсе не за благотворительный бизнес, что бы это ни значило. Как только человеческая готовность помогать превращается в профессию, приобретает коммерческий характер, ее сердце умирает и она становится холодной и бесплодной.

Милосердие трудно систематизировать и пропагандировать. Гораздо больше сирот воспитывается в семьях, где их любят, чем в сиротских домах. Гораздо больше стариков поддерживают дружеские объятия, чем призывают богадельни. Деньги, которые одна семья дает в долг другой, помогают больше, чем общественные ссудные кассы. Где допустимый предел коммерциализации естественного человеческого милосердия – вопрос серьезный.

Профессиональная благотворительность не только бесчувственна – от нее больше вреда, чем помощи. Она унижает принимающего и притупляет самоуважение. Ее ближайший родственник –

сентиментальный идеализм. Всего несколько лет назад внезапно распространилась идея о том, что «помощь» есть нечто такое, что нам должны предоставить. Бесчисленное число людей стало объектом творящейся из лучших побуждений «социальной помощи». Целые слои населения оказались в состоянии ребяческой беспомощности. Делать что-либо для других стало профессией. Это породило в людях все что угодно, только не уверенность в себе, и совсем не устраняло обстоятельств, из которых проистекала мнимая нужда в помощи.

Но еще хуже, чем культивирование этой детской доверчивости взамен самосознания и готовности себе помочь, была та особая ненависть, которая в большинстве случаев овладевала облагодетельствованными. Люди нередко жалуются на неблагодарность тех, кому они помогли. Но она естественна. Во-первых, в том, что называется «благотворительностью», очень мало подлинного, идущего от сердца сочувствия и заинтересованности. Во-вторых, никому не нравится, что обстоятельства вынуждают его брать милостыню.

Такая «общественная помощь» создает напряжение: берущий чувствует себя униженным подачкой, и еще очень большой вопрос, не должен ли чувствовать себя униженным и дающий. Благотворительность никогда еще не разрешала проблем надолго. Благотворительная организация, не поставившая себе целью сделаться в будущем излишней, не исполняет своего подлинного назначения. Она всего-навсего добывает содержание для самой себя и еще более усиливает «непродуктивность».

Благотворительность станет ненужной в тот миг, когда люди, неспособные себя содержать, из иждивенцев превратятся в производителей. Эксперименты на нашем заводе доказали, что в хорошо организованной промышленности всегда найдутся места для инвалидов, хромых и слепых. Научно организованная промышленность не должна быть Молохом, пожирающим всех, кто к ней приближается. Если же это так, то она не выполняет свою задачу. В промышленности, как и в других сферах, всегда найдутся занятия, требующие всей силы здорового человека; есть и множество поводов проявлять проворство, которому позавидовали бы средневековые ремесленники. Разделение труда на производстве всегда даст возможность человеку, обладающему особой силой или ловкостью, применить и то и другое. В прежние времена квалифицированный ремесленник-рабочий тратил большую часть своего времени на неквалифицированную работу. Это была расточительность. Но так как в то время каждый продукт требовал как квалифицированного, так и неквалифицированного труда, у того, кто был слишком глуп или

просто не имел возможности, было мало шансов усовершенствовать свое ремесло.

Ремесленник, который сегодня работает вручную, едва зарабатывает на пропитание. О прибылях и сбережениях и речи быть не может. Само собой считается, что в старости его будут содержать дети и внуки. А если у него нет детей, он станет обузой для общества. Все это совершенно не нужно. Разделение труда позволяет всякому подобрать работу. На всех этих должностях человек, который близоруко считается объектом благотворительности, заработает столько же денег, как и умный, сильный рабочий. Заставлять сильного человека делать работу, которую калека выполнит не хуже, – настоящая расточительность. Поручать слепым плетение корзин – расточительность, от которой волосы встают дыбом. Расточительность – пользоваться арестантами в каменоломнях или посылать их на трепание конопли или на другие ничтожные, бесполезные работы.

Хорошо организованная тюрьма не только должна содержать себя – заключенный должен содержать свою семью или, если у него ее нет, откладывать сбережения, которые дадут ему возможность встать на ноги после освобождения. Я не проповедую принудительных работ, как и рабский труд заключенных. Такой план слишком отвратителен, чтобы тратить на него слова. Мы вообще переборщили с тюрьмами и взялись за дело не с того конца. Но до тех пор, пока вообще существуют тюрьмы, они могут быть прекрасно приспособлены к общей системе производства. Тюрьма может превратиться в продуктивную трудовую общину и приносить пользу обществу и самим заключенным.

Я знаю, правда, что существуют законы – дурацкие, исходящие из пустой головы законы, – которые ограничивают использование труда заключенных в промышленности и которые издаются якобы в интересах «рабочего класса». Рабочим эти законы вовсе не нужны. Повышение налогов, на которые содержатся и заключенные, не идет никому на пользу. Если никогда не упускать из виду работу, то повсюду ее найдется больше, чем рабочих рук.

Основанная на работе промышленность делает излишней всякую благотворительность. Филантропия, несмотря на благороднейшие мотивы, не воспитывает самоуважения, а без него ничего не выходит. Обществу лучше быть недовольным положением вещей, чем оставаться довольным всем. Я имею в виду не мелкое, обиденное, придирчивое, сверлящее недовольство, но широкое, мужественное недовольство, основанное на стремлении все исправить. Филантроп, который тратит время и деньги

на то, чтобы помочь миру содержать самого себя, гораздо лучше того, который только раздает подачки и тем самым потворствует праздности. Филантропия, как и все остальное, может и должна быть продуктивной. Я проводил, и не без успеха, эксперименты с производственной школой и больницей, которые считаются благотворительными учреждениями, с целью понять, могут ли они содержать себя сами.

Я не очень люблю обычные производственные школы: мальчики приобретают там лишь поверхностные знания, да и не учатся толково применять их. Производственная школа отнюдь не должна быть смесью технического вуза и общеобразовательной школы, но должна стать средством научить молодежь делу. Если мальчиков без всякой пользы занимать производством вещей, которые впоследствии будут выброшены, у них не появится ни интереса, ни знаний, на которые они имеют право.

В течение всего учебного времени мальчик ничего не производит. Школы не заботятся о его средствах к существованию, разве что за счет благотворительности. Но многие подростки нуждаются в поддержке, они вынуждены хвататься за первую попавшуюся под руку работу и не имеют возможности выбрать себе подходящую профессию.

Если молодой человек вступит затем неподготовленным в жизнь, то только увеличит нехватку квалифицированных рабочих рук. Современная промышленность требует такого уровня знаний и мастерства, которые нельзя приобрести в школе. Правда, наиболее прогрессивные школы, чтобы пробудить у ребят интерес к ремеслу, учредили специальные курсы, но и они только паллиатив<sup>[17]</sup>, поскольку не удовлетворяют творческих побуждений нормального парня.

Чтобы дать возможность молодым людям получить образование и профессиональную подготовку, основанную на творчестве, в 1916 году мы основали производственную школу Генри Форда. Эта акция не имеет ничего общего с филантропией, а вытекает из желания помочь ребятам, которые в силу обстоятельств были вынуждены преждевременно оставить школу. Мы шли навстречу необходимости найти квалифицированных мастеров. Мы с самого начала придерживались трех принципов: дать мальчику возможность остаться мальчиком, вместо того чтобы воспитать из него скороспелого рабочего; вести научное образование рука об руку с уроками ремесла; воспитывать в мальчике чувство гордости и ответственности за свою работу, поручая ему изготовление настоящих предметов потребления. Школа считается частной и принимает мальчиков от двенадцати до восемнадцати лет. В школе платят стипендии: каждый при поступлении получает годовую стипендию в 400 долларов.

Постепенно, при удовлетворительных успехах, она повышается до 600 долларов.

Успехи, достигнутые в классах и в мастерской, а также сведения о прилежании отражаются в ведомости. Отметки о прилежании принимаются во внимание при определении размера стипендии. Одновременно со стипендией каждый мальчик получает небольшое месячное жалованье, которое, однако, должно откладываться на его счету в банке. Деньги должны оставаться в банке до тех пор, пока мальчик учится в школе. Только в исключительных случаях школьное начальство получает разрешение снять деньги со счета.

В процессе работы удается усовершенствовать и саму школу, и методы преподавания. Поначалу ребята занимались треть дня в классе и две трети в мастерской. Но вскоре мы поняли, что это не способствует успеху дела. Сегодня они занимаются неделю в школе и две – в мастерской. У нас прекрасные учителя, а учебником служит завод Форда. Он предоставляет больше возможностей для практических занятий, чем большинство университетов. На уроках арифметики решаются задачи, связанные с производством. Мальчикам больше не приходится мучиться над таинственным «А», которое проходит по четыре мили в час, тогда как «Б» проходит всего две. Им предлагаются реальные примеры и реальные условия. Они учатся наблюдать. Города для них больше не черные точки на карте, а части света – не только известное количество страниц учебника. Им показывают грузы, отправляющиеся в Сингапур, сырье из Африки и южной Америки, и мир в их глазах становится населенной планетой вместо пестрого глобуса на учительском столе. Для физики и химии промышленное производство является лабораторией, где каждый учебный час превращается в опыт. Например, нужно объяснить действие насоса. Учитель сначала объясняет отдельные части и их функции, отвечает на вопросы и потом ведет всех вместе в машинное отделение, чтобы показать большой насос в действии. При школе – настоящая мастерская с первоклассным оборудованием. Мальчики последовательно работают на разных машинах, причем только над продуктами, необходимыми обществу. Компания Форда тестирует и покупает эти продукты. Негодные изделия, естественно, зачисляются в счет расходов школы.

Наиболее успешные классы исполняют тонкие, высокоточные операции, в которых каждое движение совершается с ясным сознанием цели и общих принципов.

Ученики сами чинят свое оборудование, учатся обращаться с техникой. Так, в чистых светлых помещениях, в обществе своих учителей они

закладывают фундамент для успешной карьеры.

По окончании школы им повсюду открыты хорошо оплачиваемые места на производстве. О социальном и моральном здоровье мальчиков неуклонно заботятся. Надзор ведется не принудительно, а в духе дружеского участия. Домашние обстоятельства каждого мальчика хорошо известны, и его склонности принимаются во внимание. В школе они не растут неженками. Когда однажды два мальчика вздумали вздуть друг друга, им не стали читать лекции о греховности потасовки. Им только посоветовали избавиться от своих разногласий более разумным образом. Когда же они по мальчишескому обычаю предпочли более простой способ, им дали боксерские перчатки и позволили разрешить вопрос в углу мастерской. Единственное требование состояло в том, чтобы они покончили дело тут же и не возобновляли драки за пределами школы.

Результатом стали короткая схватка и примирение. С ними со всеми обращаются по-мужски, хорошие мальчишеские инстинкты поощряются, и, когда их встречаешь в школе или на заводе, в их глазах светится пробуждающееся мастерство. В них есть чувство «сопричастности». Они чувствуют, что делают нечто стоящее. Они учатся быстро и усердно, потому что изучают вещи, которые хотел бы изучать всякий здоровый мальчик, постоянно задающий вопросы, на которые, однако, дома не получает ответа.

Поначалу в школе было шесть учеников, а теперь двести, и дело при таких темпах может дойти до семисот. Вначале школа себя не окупала, но, согласно моему глубочайшему убеждению в том, что всякое хорошее дело окупит себя, если только правильно его поставить, она так усовершенствовала свои методы, что теперь содержит себя сама.

Нам посчастливилось сберечь мальчикам их детский возраст. Они выращивают в себе рабочих, не прощаясь с детством. Это очень важно. Они зарабатывают 16–35 центов в час, то есть больше, чем могли бы зарабатывать в местах, доступных в их возрасте. Оставаясь в школе, они могут так же помогать своим семьям, как если бы устроились на работу. В школе они получают солидное общее образование, их мастерство позволяет зарабатывать в качестве рабочего столько, чтобы иметь возможность попутно продолжать свое образование. Если это не входит в их планы, они, по крайней мере, повсюду могут рассчитывать на высокую зарплату.

Они не обязаны идти работать на наш завод, но, правда, большинство делают это и без обязательств, поскольку знают, что нигде не найдут лучших условий работы. Мальчики сами проложили себе дорогу и ничем

нам не обязаны. Благотворительности нет. Школа сама себя окупает.

Больница Форда основана на том же принципе. Из-за перерыва, вызванного войной – во время войны она стала государственной и превратилась в военный лазарет № 36 на 1500 кроватей, – дело недостаточно наладилось, чтобы дать внятные результаты. Она возникла в 1914 году как Детройтская общественная больница, и деньги на нее были собраны по общественной подписке. Я тоже подписался, и строительство началось. Задолго до того, как был закончен первый корпус, средства исчерпались и меня попросили сделать взнос повторно. Я отказался, считая, что строительные расходы должны были быть заранее известны руководству, которое не внушало мне особого доверия. Зато я предложил целиком выкупить больницу и выплатить деньги, собранные по подписке. Это произошло, и работа стала успешно подвигаться, пока 1 августа 1918 года все учреждение не было передано правительству. В октябре 1919 года больница была возвращена нам, а 10 ноября она приняла первого пациента.

Больница расположена на Большом Западном бульваре в Детройте. Участок равняется 20 акрам, так что места для строительства еще много. Если больница себя оправдает, я намереваюсь ее расширить.

Первоначальный план был забыт – мы попробовали создать учреждение нового типа как в смысле оборудования, так и менеджмента. Больниц для богатых больше, чем нужно, равно как и для бедных. Но нет больниц для тех, которые могли бы кое-что платить и даже хотели бы это делать, чтобы не чувствовать, что они принимают милостыню. Считается вполне естественным, что больница не может оставаться больницей и одновременно окупать себя, что она должна либо содержаться на пожертвования, либо быть причислена к частным, приносящим прибыль санаториям. Наша больница должна стать учреждением, которое само себя содержит. Ее цель – предоставлять максимум услуг за минимальную плату, но без тени благотворительности.

В нашем новом здании нет больничных палат. Все комнаты отдельные и имеют ванну. Они соединены в блоки по двадцать четыре и по величине, обстановке и оборудованию совершенно одинаковы – исключений нет. Все пациенты содержатся совершенно одинаково.

Менеджмент современных больниц устроен таким образом, что невозможно понять, существуют ли они для больных или для врачей. Я хорошо знаю, как много времени отдает настоящий терапевт или хирург делам милосердия, но я вовсе не убежден в том, что его зарплата должна зависеть от материального положения его пациентов. Зато я твердо

убежден в том, что так называемая профессиональная этика является проклятием для человечества и для развития медицинской науки. Диагностика еще очень несовершенна. Мне бы не хотелось принадлежать к числу владельцев таких больниц, где пациенты лечились бы не от той болезни, которой они страдают на самом деле, а от той, которую наметил себе первый попавшийся врач. Профессиональная этика препятствует исправлению ошибочного диагноза. Консультирующий врач, если он не обладает очень большим тактом, никогда не изменит диагноза или предписаний, если только коллега, пригласивший его, не согласен с ним полностью, и даже в этом случае все происходит без ведома пациента. Похоже, все считают, что больной, в особенности пациент больницы, становится собственностью своего врача. Опытный врач не будет эксплуатировать своих больных, неопытный – напротив, будет. Многие врачи, кажется, убеждены, что самое главное – это их диагноз, а не выздоровление пациента.

Цель нашей больницы – порвать со всеми этими обычаями и поставить во главу угла интерес пациента. Поэтому это так называемая закрытая больница. Все врачи и сиделки получают годовое жалованье и не имеют право работать за ее пределами. В больнице работает двадцать один врач, каждый из которых прошел через тщательный отбор, и получают они столько, сколько могли бы зарабатывать при самой успешной и широкой частной практике. Ни один из них ничуть не заинтересован в пациенте с финансовой точки зрения, и ни один пациент не имеет права пользоваться лечением постороннего врача. Мы охотно признаем роль семейного врача и совершенно не собираемся принижать его роли. Мы принимаем от него больных в том случае, когда он прекращает лечение, и стараемся как можно скорее вернуть пациента обратно. Нам невыгодно держать пациента дольше, чем это необходимо. И мы готовы делиться нашими знаниями с семейным врачом, но, пока пациент лежит в больнице, мы целиком за него отвечаем. Для посторонних врачей больница «закрыта», что, однако, не исключает нашего сотрудничества с теми врачами, которые этого захотят.

Интересно, как принимают пациента. Его осматривает главный врач и затем передает трем-четырем или даже большему числу врачей. Это делается всегда, потому что опыт показывает, что дело в основном в общем состоянии пациента, а не в болезни. Каждый врач полностью обследует пациента и посылает свое заключение главному врачу, не имея возможности предварительно проконсультироваться с коллегами. Таким образом, главврач получает по меньшей мере три, а иной раз шесть или



семь основательных и совершенно независимых друг от друга диагнозов. Все вместе они составляют историю болезни без всяких пробелов. Эти меры предосторожности введены для того, чтобы хотя бы в пределах наших современных знаний обеспечить по возможности правильный диагноз.

В настоящее время у нас в больнице приблизительно шестьсот коек. Каждый пациент оплачивает по твердо установленному тарифу палату, питание, медицинские услуги, включая уход. Особых расходов не предусмотрено, как и специальных сиделок. Если больной требует более тщательного ухода, чем можно получить от имеющихся в данном отделении сиделок, то без всяких доплат выделяется дополнительная сиделка. Но это случается редко, потому что пациенты сгруппированы сообразно с необходимым для них уходом. Одна сиделка может выхаживать двух, а может и пять пациентов в зависимости от тяжести их заболеваний, но не больше семи. Благодаря нашему оборудованию сиделка может без посторонней помощи ухаживать за семью «легкими» больными. В обыкновенной больнице сиделки вынуждены делать множество лишних движений. Они тратят больше времени на беготню, чем на уход за больными. В этой больнице, как и на нашем заводе, пространство организовано так, что лишних движений делать не приходится.

Плата за палату, уход и медицинские услуги составляет 4,5 доллара в день. Цена будет снижена при расширении больницы. Большая операция стоит 125 долларов, небольшие оплачиваются по твердому тарифу. Цены экспериментальные и со временем могут измениться. Больница точно так же, как и завод, имеет свою систему менеджмента и план, рассчитанный на самоокупаемость.

Этот опыт нам, скорее всего, удался. Главная удача – в организации и расчете. Та же самая организация, которая позволяет заводу добиться максимальной эффективности, позволит сделать то же самое и больнице и одновременно снизит цены настолько, чтобы сделать ее доступной для всех. Единственная разница между планированием на заводе и в больнице заключается в том, что больница, на мой взгляд, не должна приносить прибыль, хотя и обязана окупать себя. На сегодняшний день в эту больницу вложено около девяти миллионов долларов.

Если бы нам только удалось упразднить традиционную благотворительность, то деньги, которые вложены в благотворительные учреждения, могли бы влиться в промышленность и способствовать производству большего числа дешевых товаров. Это не только позволило бы облегчить налоговое бремя, но и подняло бы общее благосостояние.

Если мы хотим избавить мир от потребности в благотворительности, мы должны иметь в виду не только экономические обстоятельства, но и недостаточное знание этих обстоятельств, порождающее страх. Прогоните страх, и воцарится уверенность. Благотворительности нет места там, где есть уверенность в своих силах.

Страх порождает привычка к неудачам. Она глубоко укоренилась в людях. Люди хотели бы постичь все от «А» до «Я». С «А» они справляются, «Б» вызывает у них затруднение, а на «В» они встречаются с непреодолимым препятствием. Они кричат «пропало» и бросают все дело. Они даже не представили себе шанса претерпеть настоящую неудачу, они не в состоянии отличить добро от зла. Они позволили естественным препятствиям, возникающим на пути всякого стремления, победить себя.

Гораздо больше людей сдавшихся, чем побежденных. Не то чтобы им не хватало знаний, денег, ума или желания. Грубая, простая, примитивная настойчивость – вот некоронованная королева воли. Люди чудовищно заблуждаются: чужой успех считают легким. Роковое заблуждение! На самом деле неудачи всегда часты, а успехи достигаются с трудом. Неудачи происходят от лени и беспечности, за удачу же приходится платить всем, что у тебя есть, и всем, что ты сам из себя представляешь. Потому-то удачи так жалки и презренны, если они не совпадают с общей пользой и прогрессом.

Что бы ни случилось, человек остается человеком. Он переживает смену обстоятельств, как переживает температурные колебания, и остается собой. Если ему удастся возродить свой дух, ему откроются новые источники сокровищ его бытия. Вне его самого нет защиты, вне его самого нет богатства. Уничтожение страха дает уверенность и изобилие.

Пусть каждый американец бросит вызов изнеженности как наркотику. Встаньте и вооружитесь, оставьте милостыню слабым!

## Глава 16. Железные дороги

Худшим примером того, как далеко может уйти предприятие от принципа полезной работы, являются железные дороги. У нас всегда актуален железнодорожный вопрос, разрешению которого посвящено немало размышлений и речей. Железной дорогой недовольны все. Недовольна публика, потому что тарифы, как пассажирские, так и грузовые, слишком велики. Недовольны железнодорожные служащие, так как их зарплаты слишком малы, а рабочее время слишком велико. Недовольны владельцы железных дорог, так как они утверждают, что вложенные в их предприятия деньги не дают прибыли. Однако при правильной постановке дела все должны были быть довольны. Если и служащим, и владельцам дорога невыгодна, это значит, в ее управлении и в самом деле что-то неладно.

Я вовсе не хочу корчить из себя специалиста по железным дорогам. Правда, существуют эксперты, но если работа американских железных дорог является результатом их знаний, то должен сказать, что мое уважение к ним не так уже велико. Я ничуть не сомневаюсь, что, собственно, управляющие железных дорог – люди, которые работают по-настоящему, – способны делать это ко всеобщему удовольствию. К сожалению, нет никакого сомнения и в том, что эти подлинные управляющие по разным причинам не имеют ровно никакой власти. Это и есть больное место. Потому что людям, которые действительно кое-что понимают в железных дорогах, не дано право решать.

В главе о финансах я говорил об опасностях, связанных с кредитами. Ясно, что всякий, кто может занимать *ad libitum*<sup>[18]</sup>, предпочтет воспользоваться этим правом, для того чтобы покрыть свои ошибки, вместо того чтобы их исправить. Наши начальники железных дорог вынуждены занимать, потому что они с самого дня возникновения железных дорог были несвободны. Руководил дорогой всегда не ее собственный начальник, а банкир. До тех пор пока железные дороги получали большие кредиты, они заработали больше денег выпуском акций и спекуляцией с ценными бумагами, чем работой для людей. Только самая незначительная часть вырученных железными дорогами средств была потрачена на их развитие. Если благодаря искусному ведению дела чистые прибыли поднимались так высоко, что появлялась возможность выплатить

акционерам значительные дивиденды, то избалованные спекулянты и подлинные хозяева железных дорог употребляли дивиденды на то, чтобы сначала поднять свои акции, потом понизить и, наконец, на основании увеличившегося благодаря прибыли кредита выпустить новые акции. Если же прибыли естественным или искусственным образом падали, спекулянты скупали акции обратно, чтобы со временем инсценировать новое повышение и новую продажу. Во всех Соединенных Штатах найдется едва ли одна железная дорога, которая не переменила бы один или несколько раз своих владельцев, в то время как заинтересованные финансисты нагромождали друг на друга горы акций до тех пор, пока вся постройка не теряла равновесие и не рушилась. Тогда близкие им финансовые круги становились обладателями железных дорог, наживали за счет легковых акционеров большие деньги и снова принимались за постройку пирамид.

Естественный союзник банкира – юрисконсульт. Трюки, производившиеся с железными дорогами, были бы невозможны без советов юриста. Юрист, как и банкир, в деле как таковом ничего не понимает. Они полагают, что дело ведется правильно в том случае, если оно не выходит из предписанных законом пределов или если законы могут быть так изменены или истолкованы, чтобы подходить к их целям. Юристы живут по готовым нормам. Банкиры вырвали из рук у железнодорожников финансовую инициативу. Они поставили поверенных следить за тем, чтобы дороги нарушали законы только законным образом. Ради этого они основали огромные юридические фирмы. Вместо того чтобы руководствоваться здравым смыслом и обстоятельствами, все железные дороги должны были действовать по советам своих адвокатов. Они обременены циркулярами. К этому прибавились еще законы Соединенных Штатов и штатов в отдельности, и сегодня мы видим, как железные дороги запутались в сетях параграфов. Юристы и банкиры, с одной стороны, и администрация штатов, с другой, совершенно связали руки начальникам железных дорог. Наш опыт с Детройт-Толедо-Айронтонской железной дорогой позволил нам понять, что значит независимость от мертвечины финансового и юридического руководства. Мы приобрели дорогу потому, что ее полотно мешало нам провести некоторые улучшения в Ривер-Руж. Мы купили ее не для помещения капитала, не как вспомогательное средство для нашего производства и даже не ради ее стратегического положения. Но это не относится к делу. Итак, мы купили железную дорогу потому, что она мешала нашим планам. Теперь нужно было во что-то ее превратить. Единственно верным решением было преобразовать ее в прибыльное

предприятие, работающее на тех же основаниях, что и другие наши объекты. До сих пор мы не предприняли никаких особенных мер, и наша линия ни в коем случае не может считаться образцом того, как надлежит осуществлять менеджмент на железной дороге. Правда, применение нашего правила – максимум пользы при максимуме работы – сейчас же привело к тому, что доходы дороги превысили ее расходы. Все наши преобразования, которые, кстати сказать, были осуществлены, между прочим, как вполне естественные, показали чрезвычайно революционными и противоречащими традициям железнодорожного менеджмента. Между тем мне кажется, что наша маленькая линия существенно не отличается от больших железнодорожных линий. В нашей производственной сфере мы пришли к выводу, что не так важен размах – важен метод. Основные положения, которым мы следовали на большом заводе в Хайленд-Парк, были применимы и ко всем другим. Нам всегда было неважно, умножаем мы нашу деятельность на 5 или на 5000.

Детройт-Тоledo-Айронтонская дорога была основана лет двадцать тому назад и с тех пор реорганизовывалась каждые два года. Последняя реорганизация прошла в 1914 году. Война и контроль государства прервали этот цикл. Дорога имеет 343 английских миль рельсового пути, 52 мили веток и 45 английских миль полосы отчуждения в чужих владениях. Она идет почти по прямой к югу от Детройта, вдоль реки Огайо до Айронтонна и соприкасается таким образом с угольными копями Западной Вирджинии. Она пересекает большинство крупных железнодорожных линий и с точки зрения бизнеса должна была быть весьма доходной. Она и была доходной для финансистов. В 1913 году ее капитализация достигала 105 000 долларов на милю. При следующей смене владельцев эта сумма упала до 47 000 долларов на милю. Я не знаю, сколько денег уже было взято под эту дорогу. Я знаю только, что акционеры при реорганизации 1914 года, по оценке, были вынуждены внести в фонд почти 5 миллионов долларов, что определило сумму, которую мы заплатили за всю дорогу. Мы заплатили по 60 центов за доллар по закладным обязательствам, хотя цена незадолго до действительной продажи равнялась только 30–40 центам за доллар. Сверх того, мы оплатили обычные акции по одному доллару, а специальные акции – по пять долларов за штуку, что составило весьма приличную сумму, принимая во внимание, что обязательства никогда не приносили процентов. Подвижной состав доходил до 70 локомотивов, 27 пассажирских вагонов и 2800 товарных. Все находилось в чрезвычайно скверном состоянии и большей частью вообще не было пригодно

к употреблению. Все постройки – грязные, некрашенные и вообще запущенные. Железнодорожное полотно представляло собой едва ли полосу ржавчины, но никак не железную дорогу. В ремонтных мастерских работало слишком много людей и слишком мало машин. Все, таким образом, было образцом бесхозяйственности. Зато имелось необычайно много менеджеров разного уровня и, конечно же, юридический отдел. Только это обходилось в сумму свыше 18 000 долларов в месяц.

В марте 1921 года мы приобрели дорогу и тут же начали проводить в жизнь наши принципы. Ее администрация располагалась в Детройте. Мы ее ликвидировали и передали все управление одному-единственному человеку, занимавшему половину письменного стола в грузовой службе. Юридический отдел отправился вслед за администрацией. Дорога не нуждается в сутягах, поэтому мы сейчас же ликвидировали многие дела, тянувшиеся в течение ряда лет. Всякие новые претензии разрешаются как можно быстрее, так что расходы по ним редко превышают 200 долларов в месяц. Вся уйма излишнего счетоводства и бюрократической волокиты была выброшена за борт, а персонал сокращен с 2700 человек до 1650. Согласно нашей бизнес-политике, все звания и должности, исключая предписанные законом, были упразднены.

На железных дорогах обычно царит строгая иерархия: каждое распоряжение должно пройти через ряд инстанций и никто не смеет действовать без приказа своего начальника. Однажды рано утром я оказался на железной дороге и встретил там аварийный поезд, готовый к работе, под парами и с бригадой. Полчаса он ждал «приказа». Мы отправились на место и управились с поломкой раньше, чем пришел приказ, – все это было еще до того, как в головах утвердилась мысль о личной ответственности. Вначале было не так-то легко сломить эту привычку к «приказу». Но со временем план становился им все яснее, и теперь никто не прячется за свои должностные инструкции. Люди получают зарплату за восьмичасовой рабочий день, но с них требуют, чтобы они отработывали все время полностью. Если машинист делает всю свою работу за четыре часа, остальное время он работает там, где в данный момент необходимо. Если кто-нибудь проработал дольше восьми часов, он не получает сверхурочных, а попросту вычитает проработанное время из следующего рабочего дня или копит излишнее время, покуда не наберется целый свободный день, который ему полностью оплачивается. Наш восьмичасовой рабочий день действительно длится восемь часов, а не используется как основа для перерасчета заработной платы.

Самая маленькая ставка равняется шести долларам в день. Привилегированного персонала нет. Мы сократили число служащих в офисе, в мастерских и на линии. В одной мастерской теперь двадцать человек делают больше работы, чем прежде пятьдесят девять. Некоторое время назад одна из наших путевых бригад, состоящая из бригадира и пятнадцати рабочих, оказалась поблизости от другой железнодорожной ветки, где бригада в сорок человек делала точно такую же работу по ремонту рельс и прокладке шпал. В течение дня наша бригада опередила своих соперников на два телеграфных столба.

Линия постепенно стала подниматься: почти все полотно заново отремонтировано и на много миль проложены новые рельсы. Локомотивы и подвижной состав ремонтируются в наших собственных мастерских и лишь с небольшими затратами. Мы обнаружили, что закупленные предшественниками запасы непригодны для употребления; теперь мы экономим на собственных запасах, приобретая лучшие материалы и следя, чтобы ничего не пропадало даром. Персонал всегда готов поддерживать экономию. Что пригодно, то идет в дело. При этом мы не вкладываем в дорогу больших сумм. Все, согласно нашей бизнес-политике, покрывается из наших доходов.

Поезда должны двигаться прямым сообщением и пунктуально. Товарное сообщение удалось ускорить на одну треть от первоначального времени. Вагон, отведенный на запасный путь, – нечто гораздо большее, чем кажется на первый взгляд. Это большой вопросительный знак. Кто-то непременно должен знать, почему он там стоит. Прежде нужно было восемь-девять дней, чтобы доставить товар из Филадельфии в Нью-Йорк, теперь – три с половиной дня. Рациональный менеджмент работает.

Все будут объяснять происшедшее тем, что вместо дефицита появилась прибыль. Все происходит будто бы оттого, что теперь продукты заводов Форда перевозятся по этой дороге. Но даже если бы мы все наши грузы отправляли по этой линии, это все равно не объясняло бы наших незначительных издержек. Правда, мы пересылаем по ней как можно больше продуктов, но исключительно потому, что она обслуживает нас лучше других. Несколько лет назад мы пробовали воспользоваться этой линией ввиду ее чрезвычайно удобного расположения, но из-за постоянных опозданий мы никогда не могли пользоваться ею по-настоящему. Перевозки длились пять-шесть недель. Это приводило к лишним тратам, и, кроме того, задержки нарушали наш производственный план. Нет никаких причин не соблюдать на железной дороге график. Задержки вели к служебным разбирательствам, которые

дорога регулярно возмещала. Но так вести дело не годится. Мы воспринимали всякую задержку как удар по нашей работе и стремились ее расследовать. Это я называю бизнесом.

Почти все железные дороги от этого отказались, и если прежний способ управления Детройт-Тоledo-Айронтонской дорогой о чем-то говорит, так это о том, что они все должны потерпеть крах. Слишком многие дороги управляются не профессионалами-железнодорожниками, а банками; весь бизнес организован по финансовой, а не по транспортной схеме.

Крушение произошло оттого, что главное внимание устремлено не на пользу, которую приносят железные дороги народу, а на их ценность на фондовом рынке. Отжившие идеи держатся, прогресс почти придушен, и способным людям преграждена возможность развития.

Может ли миллиард долларов устранить убыток? Нет, миллиард долларов только усилит трудности на миллиард долларов.

Все ошибки и нелепости, допущенные много лет назад, мстят нам теперь. Когда в Соединенных Штатах появились железные дороги, люди должны были сначала убедиться в их пользе так же, как это было с телефонами. Кроме того, новые дороги должны были вести дела так, чтобы получать прибыль и обеспечивать себя. И так как финансирование железных дорог происходило в одну из самых разорительных эпох нашего прошлого, укоренилось большое количество «злоупотреблений», которые с тех пор служили образцом для всего железнодорожного бизнеса. Первое, что сделали эти дороги, – это задушили весь прочий транспорт. Речь идет о проекте по устройству прекрасной сети каналов, которая должна была охватить всю страну. Железнодорожные компании скупали компании, возникшие в связи с этим проектом, чтобы засыпать каналы. Повсюду в восточных штатах и в центральных штатах Запада еще заметны следы этой системы. Сегодня их постепенно восстанавливают и соединяют друг с другом. Различным частным и общественным комиссиям видится уже картина непрерывной системы водных путей во всей стране, и благодаря их трудам, их настойчивости и преданности достигнуты большие успехи.

Был и еще один отрицательный фактор. Я имею в виду отказ от расширения сети дорог для грузовых перевозок. Кто хоть сколько-нибудь знаком с результатами работ комиссии по торговле и транспортировке грузов между штатами, знает, что под этим подразумевается. Было время, когда железные дороги смотрели на общественные потребности как на объект эксплуатации. В то нелепое время владельцы дорог считали хорошей бизнес-политикой не перевозить грузы наиболее прямым и коротким путем от места отправки к месту



назначения, а, наоборот, заставлять их проделывать как можно более долгое путешествие. Их везли окружными путями для того, чтобы как можно больше филиалов могли извлечь из перевозки доход. Люди, разумеется, должны были терпеть убытки, теряя и деньги, и время. С этой «хорошей» бизнес-политикой и теперь не совсем покончено.

Одним из величайших переворотов нашей хозяйственной жизни, который подтолкнула эта железнодорожная политика, оказалась централизация некоторых производств, которая отнюдь не была вызвана необходимостью или заботой о благе людей. Она была вызвана желанием владельцев железных дорог удвоить свои доходы. Я приведу два примера: мясо и зерно. Если взглянуть на карты, которые издают мясоперерабатывающие компании, то сразу увидишь, откуда происходит скот. Если подумать, что этот самый скот, когда он превращается в мясо, опять перевозится обратно по тем же дорогам в те же самые места, откуда он происходит, то возникает любопытный вопрос о железнодорожном бизнесе и ценах на мясо. То же самое с зерном. Кто читает газеты, знает, где находятся наши большие мукомольные фабрики. Вероятно, он знает также, что расположены они вовсе не там, где в Соединенных Штатах возделывается зерно. Поистине чудовищные массы зерна, тысячи тысяч товарных вагонов проходят длинные, совершенно ненужные расстояния для того, чтобы, превратясь в муку, возвращаться в область и округ, где они произросли. Возникает перегрузка железных дорог, которая не только для населения, возделывающего хлеб, но и для всех вообще, исключая монополистов – производителей муки и владельцев самих дорог, весьма убыточна. Железные дороги способны быть большим бизнесом, никак не помогая бизнесу страны в целом. Они при желании всегда могут заниматься такими бесполезными перевозками. Транспортные расходы на мясо, зерно и, может быть, на шерсть сократились бы наполовину, если бы продукт перед отправкой был переработан. Если бы население добывало уголь в Пенсильвании, отправляло его по железным дорогам в Мичиган или Висконсин и для использования вновь перевозило его в Пенсильванию, едва ли это было бы глупее, чем отправка живого мяса из Техаса на бойню в Чикаго и обратная отправка его в Техас. И столь же нелепа отправка канзасского зерна в Миннесоту для того, чтобы смолоть его на тамошних мельницах и в виде муки отправить обратно в Канзас. Это выгодно железным дорогам, но невыгодно людям. Бесполезная перевозка сырья туда и обратно служит одним из пунктов железнодорожного вопроса, на который слишком мало обращают внимания. Если бы к вопросу подошли с намерением освободить дороги от излишних

грузовых перевозок, мы, может быть, гораздо легче, чем кажется сейчас, решили бы разные транспортные проблемы.

Уголь действительно необходимо отправлять из места добычи к месту потребления. То же самое с сырьем для промышленного производства: оно должно быть перевезено из своего месторождения туда, где имеются ресурсы для его переработки. И так как сырье по большей части не добывается все в одном месте, то, конечно, необходимы бесчисленные перевозки его к центру обработки. Уголь добывается в одной, медь – в другой, железо – в третьей и дерево – в четвертой местности, и все должно быть свезено вместе.

Но там, где это возможно, необходимо применять децентрализацию. Вместо мамонтоподобной мукомольни нам нужно множество мелких мельниц, которые должны быть рассеяны во всех округах, где родится зерно. Там, где только можно, местность, производящая сырье, должна производить и готовые изделия. Зерно следует перемалывать там, где его собирают. Область, где распространено свиноводство, не должна иметь право экспортировать свиней, а исключительно свинину, ветчину и шпик. Шерстопрядильные фабрики нужно строить в областях, занимающихся овцеводством. Эта идея отнюдь не революционная, но в известном смысле даже реакционная. Она не предлагает ничего нового, а зиждется на обычном порядке вещей. Она взывает к старой системе – вести дела, как они велись до тех пор, пока мы не приобрели привычки сначала перевозить товары за целые тысячи миль, а затем навьючивать расход по перевозке на шею потребителю. Наши области должны стать замкнутыми и не ставить себя в ненужную зависимость от железнодорожного сообщения. Из своего производства им нужно сначала покрыть собственное потребление и лишь тогда экспортировать излишки. Но как же они могут это осуществить, не имея возможности переработать предварительно свое сырье, как зерно и скот, в готовое изделие? Если частный предпринимательский дух тут ничего не сделает, то сделать это в состоянии по крайней мере фермерские союзы.

Главная несправедливость, от которой теперь страдает фермер, заключается в том, что он главный производитель, но не главный продавец и принужден продавать свои продукты тем, кто им придает форму, годную для дальнейшей продажи. Если бы он мог превращать свое зерно в муку, свой скот – в говядину, своих свиней – в ветчину и шпик, он не только извлекал бы неограниченный доход из своих изделий, но, сверх того, помог бы соседям не зависеть от транспорта и способствовать его развитию путем освобождения от сырьевого бремени. План не только благоразумен

и осуществим, но и становится все более неизбежным. Даже больше – он может быть сейчас же осуществлен во многих регионах. Но его влияние на положение железнодорожного сообщения и на цены продуктов питания станет явным только тогда, когда он будет проведен повсюду.

Мы обнаружили, что благодаря нашей обычной бизнес-политике оказалось возможным удешевить наши перевозки по Детройт-Тоledo-Айронтонской железной дороге и, кроме того, поправить бизнес. Поэтому мы много раз понижали цены, но комиссия по торговле и транспортировке грузов между штатами отказывалась утвердить их. Можно ли в этих условиях считать железные дороги бизнесом? Или средством служения обществу?

## Глава 17. О разном

Никто не превосходит Томаса Эдисона<sup>[19]</sup> в дальновидности и сообразительности. Я познакомился с ним много лет тому назад, когда работал в электрическом обществе Эдисона в Детройте. Это было, должно быть, около 1887 года. Тогда в Атлантик-Сити состоялся конгресс электротехников, на котором Эдисон, как лидер этой отрасли, делал доклад. В то время я как раз работал над моим бензиновым двигателем и большинство людей, включая и моих коллег по электрическому обществу, пытались объяснить мне, что трудиться над ним – значит терять время, потому что будущее за электричеством. Эта критика, однако, на меня не повлияла. Я усиленно работал над своей идеей. Но когда я оказался в одном месте с Эдисоном, мне пришло в голову, что было бы все-таки очень хорошо узнать, считает ли великий знаток электричества, что будущее принадлежит именно ему. По окончании доклада мне удалось на минуту поймать мистера Эдисона, и я рассказал ему, над чем я работаю.

Он сейчас же преисполнился интереса, поскольку вообще интересовался всякой научной работой. Потом я спросил у него, есть ли, по его мнению, будущее у двигателей внутреннего сгорания. Он ответил примерно следующее: «Да, у всякого легкого двигателя, который обладает достаточно большой мощностью и не нуждается ни в каком особенном источнике энергии, есть будущее. Мы не знаем, чего можно достигнуть при помощи электричества, но я полагаю, что оно не всемогуще. Продолжайте работу над вашей машиной. Если вы достигнете цели, которую себе поставили, то я вам лично предсказываю большое будущее».

В этих словах весь Эдисон. Он сам сердце электротехнической промышленности, в то время молодой и полной воодушевления. Подавляющее большинство инженеров-электриков ничего не видели, кроме своего электричества, но их лидер понял с кристальной ясностью, что одна-единственная сила не в состоянии выполнить всей работы. Потому-то он и лидер.

Такова была моя первая встреча с Эдисоном. Я вновь увидел его лишь много лет спустя, когда наш двигатель был усовершенствован и уже поступил в производство. Он еще хорошо помнил нашу первую встречу. С тех пор я часто бывал в его обществе. Он принадлежит к числу моих ближайших друзей, и нередко мы обменивались с ним мыслями.

Его знания почти универсальны. Нет предмета, которым бы он не интересовался, и он не признает в этом отношении никаких ограничений. Он верит, что все возможно, но при этом не теряет почвы под ногами. Он продвигается шаг за шагом. «Невозможное» является для него названием вещей, для выполнения которых у нас пока недостает знаний. Он убежден, что по мере развития знания нам удастся создать силу, способную преодолеть «невозможное». Это рациональный путь для совершения «невозможного». Иррациональный путь состоит в попытках, предпринимаемых без предварительных, тщательно накопленных знаний.

Эдисон лишь на пути к вершине своего могущества. Это человек, который покажет нам, чего может достичь химия. Ибо он подлинный исследователь, видящий в знании, к которому он без усталости стремится, исключительное средство для достижения мирового прогресса. Он не принадлежит к числу тех цеховых ученых, которые только и делают, что накапливают знания, превращая свой мозг в какой-то музей. Эдисон, несомненно, величайший исследователь мира и, может быть, самый непригодный в деловом отношении человек. В вопросах бизнеса он почти ничего не понимает.

Джон Берроуз<sup>[20]</sup> также принадлежал к числу лиц, почтивших меня своей дружбой. Я тоже люблю птиц и жизнь на сельском приволье. Я люблю бродить по дорогам и лазить через заборы. На нашей ферме около пятисот домиков для птиц. Мы называем их нашими птичьими гостиницами, и в одной из них, в «Отеле Пончартрейн» – домике для ласточек, – устроено целых семьдесят шесть квартир.

Птицы – лучшие товарищи. Мы не можем обходиться без них из-за их красоты и оживления, которое вносит их общество. Мы даже нуждаемся в них по сугубо хозяйственным мотивам как в истребителях вредных насекомых. Единственный раз, когда я воспользовался возможностями нашей компании для воздействия на законодательство, дело касалось птиц, и цель в данном случае, как мне кажется, оправдала средства. Билль Уикса и Маклина, требовавший защиты перелетных птиц, все откладывался в Конгрессе, ожидая своей естественной смерти. Истинным сторонникам билля не удалось возбудить среди членов Конгресса достаточно сильного интереса к нему. Мы негласно стали на защиту законопроекта и попросили каждого из наших шести тысяч торговых представителей телеграфировать своему представителю в Конгрессе. Наконец птицы все же как будто получили право голоса, и закон был принят. Кроме этого случая мы никогда не пользовались нашими возможностями в политических целях и никогда не станем этого делать. Мы считаем, что взгляды тех, кто у нас

работает, – это их личное дело.

Но вернемся к Джону Берроузу. Я, конечно, знал, кто он такой, и читал почти все им написанное, но никогда не думал с ним встретиться – вплоть до недавнего времени, когда он начал обнаруживать ненависть к современному прогрессу. Он презирал деньги, особенно власть, которую они дают низменным людям для извращения человеческой природы. И вот он стал проникаться чувством отвращения к промышленности, приносящей деньги. Он ненавидел шум фабрик и железных дорог. Он критиковал промышленный прогресс и утверждал, что автомобиль убивает способность понимать природу. Я держался совершенно иного мнения. Мне казалось, что эмоции увлекли его на неправильный путь, и я послал ему автомобиль с просьбой самому испробовать, не послужит ли он ему средством для лучшего понимания природы. Этот автомобиль, когда он научился им управлять, коренным образом изменил его точку зрения. Он нашел, что автомобиль, вопреки его прежним взглядам, дал ему возможность больше видеть, и, с того момента как машина оказалась в его распоряжении, он почти все свои путешествия ради ловли птиц стал предпринимать, сидя за рулем. Он не мог не заметить, что во время этих поездок он может больше не ограничиваться несколькими милями, что ему стали доступны огромные пространства.

Автомобиль этот положил начало нашей дружбе – чудесной дружбе. Каждый, кто знакомился с Берроузом, неизбежно становился лучше. По роду занятий он был профессиональным естествоиспытателем, но не принадлежал к числу тех, кто подменяет суровый научный труд эмоциями. Так легко стать сентиментальным среди природы, но добиться истинного понимания птиц так же трудно, как и истинного понимания законов механики.

Впоследствии он занялся философией. Философия его была не столько натурфилософией, сколько естественной философией: то были широкие, тихие мысли, то была философия человека, проведшего свою жизнь в тишине среди деревьев. Он не был ни язычником, ни пантеистом, но он не ощущал большой разницы между окружающей нас природой и природой человека или между человеческой и божественной природой.

Когда он перешагнул через седьмой десяток, он изменил свою точку зрения на промышленность. Возможно, это произошло не без моего участия. Он понял, что не все ведь могут жить ловлей птиц. Одно время он питал ненависть к современному прогрессу во всех его видах, особенно если он оказывался связанным с углем и шумным движением. Это почти граничило с литературной аффектацией. Со временем он научился любить

строй современной жизни, и, хотя это интересно само по себе, еще интереснее, что это произошло на семидесятом году его жизни. Джон Берроуз никогда не чувствовал себя слишком старым для того, чтобы чему-нибудь учиться. Он рос духовно до конца. Кто больше не в состоянии меняться, тот уже умер. Похоронный обряд в таком случае является лишь простой формальностью.

Если кто был ему ближе всех, так это Эмерсон<sup>[21]</sup>. Он не только знал Эмерсона наизусть, но был весь проникнут его духом. Он научил меня любить Эмерсона. Он настолько впитал в себя Эмерсона, что временами мыслил как Эмерсон и даже говорил его языком. Позже он нашел, однако, свою дорогу, и это было лучше для него.

В смерти Джона Берроуза не заключалось ничего печального. Когда в дни урожая золотится спелая рожь, ложится под лучами солнца и жнецы связывают ее в снопы, в этом нет ничего печального. Она созрела, и ее срок исполнился – такова же была смерть Джона Берроуза. Дни его были днями полной зрелости и урожая, но не днями упадка. Он работал почти до самого конца. Его идеи торжествовали за порогом смерти. Похоронили его в любимых им местах на восемьдесят четвертом году жизни. И место это сохранится таким, каким он его любил.

Джон Берроуз, Эдисон и я вместе с Гарви Файрстоуном<sup>[22]</sup> совершили ряд путешествий по стране. Мы ездили караваном автомобилей и спали в палатках. Однажды мы проехали по Адирондакским горам, другой раз с севера на юг по Аллеганским. Наши поездки были чудесны, но понемногу они стали привлекать к себе слишком большое внимание.

\* \* \*

Сейчас я более, чем когда-либо, настроен против войны и думаю, что повсюду люди знают – несмотря на то, что политики этого не знают, – что войны никогда еще ничего не решали. Именно война превратила организованную, плодотворную жизнь всего мира в беспорядочный и бесформенный хаос. Конечно, существуют люди, которые обогащаются во время войны, но многих она же превращает в нищих. Разбогатевшие, к тому же, не принадлежат к тем, кто был на фронте или честно участвовал в общей работе в тылу. Истинный патриот никогда не станет наживать деньги на войне. Ни один истинно честный человек не мог бы извлекать деньги из приносимых в жертву чужих жизней.

Если действительно в будущем войны не прекратятся, то честному бизнесмену будет все труднее и труднее считать себя в праве извлекать из войны легкую и большую прибыль. Нажившийся на войне с каждым

днем теряет право на уважение. Сама алчность когда-нибудь будет вынуждена уступить перед непопулярностью и оппозицией, которые встречает военный спекулянт. Каждому бизнесмену следует быть сторонником мира, поскольку мир является его надежной опорой. И, кстати, разве творческий дух когда-либо обладал бóльшим бесплодием, чем в военное время?

Беспристрастное исследование последней войны, предшествовавших ей событий и ее последствий неопровержимо свидетельствует о том, что в мире есть могущественная группа властителей, предпочитающих оставаться в тени, не стремящихся к видным должностям и внешним знакам власти, не принадлежащих притом к определенной нации, – властителей, которые пользуются правительствами, транснациональными промышленными корпорациями, прессой и всеми средствами массовой пропаганды для того, чтобы наводить панику на мир. Это старая уловка игроков – кричать «Полиция!», когда много денег на столе, хватать во время паники деньги и улетучиваться. В мире также есть сила, которая кричит «Война!» и убегает с добычей во время замешательства народов.

Нам не следует забывать, что, несмотря на одержанную нами военную победу, миру до сих пор не удалось разбить наголову подстрекателей, натравивших народы друг на друга. Не следует забывать, что война представляет собой искусственное зло, которое, следовательно, может создаваться весьма сознательно и с помощью определенных технических приемов. Кампания за войну по большому счету ведется по тем же правилам, что и всякая иная кампания. При помощи всевозможных хитрых выдумок внушают народу неприязнь к нации, с которой хотят вести войну. Сначала вызывают подозрение у одного, затем у другого народа. Для этого требуется всего лишь несколько агентов со смекалкой и без совести и пресса, интересы которой связаны с теми, кому война принесет желанную прибыль. Очень скоро обнаружится повод к выступлению. Не представляет ни малейшего труда найти повод, когда взаимная ненависть двух наций достигает достаточной силы.

Во всех странах находились люди, которые радовались, когда разразилась мировая война, и сожалели, когда она пришла к концу. Сотни американских состояний возникли во время гражданской войны так же, как тысячи новых состояний выросли на почве мировой войны. Нельзя отрицать, что войны – прибыльное дело для тех, кто не брезгует подобными деньгами. Войны – оргии денег не менее, чем оргии крови.

Нас не так легко было бы втянуть в войну, если бы мы сознавали, в чем истинное величие народа. От накопления частных состояний страна



не становится великой. Превращение земледельческого населения в промышленное также не способствует величии страны. Страна становится великой, если достояние ее распределяется среди как можно более широких слоев населения и наиболее справедливым образом, при осторожном и разумном развитии источников ее дохода и работоспособности народа.

Внешняя торговля приводит ко многим заблуждениям. Следует пожелать, чтобы каждый народ научился, насколько возможно, сам удовлетворять свои потребности. Вместо того чтобы стремиться установить зависимость других народов от продуктов нашей промышленности, нам следовало бы желать, чтобы каждый из них создал свою промышленность и собственную культуру, покоящуюся на твердом основании. Когда каждый народ научится производить то, что ему под силу, тогда мы постепенно начнем служить друг другу в тех особых областях, где нет конкуренции. Северный умеренный пояс никогда не сможет конкурировать с тропиками в тропических фруктах. Наша страна никогда не вступит в соревнование с Востоком в производстве чая или с Югом в производстве каучука.

Наша внешняя торговля в значительной степени основана на отсталости наших заграничных покупателей. Мотивом, питающим эту отсталость, является эгоизм. Человечность – мотив, который может помочь отсталым нациям достигнуть прочных основ для независимого существования. Хороший пример Мексика! Мы много слышим о каком-то «развитии» Мексики. Эксплуатация – вот слово, которое было бы здесь более уместно. Когда происходит эксплуатация природных ресурсов лишь ради умножения состояний иностранных инвесторов, то это не развитие, а грабеж.

Близорукие люди пугаются и возражают: «Что же станет тогда с нашей внешней торговлей?» Если туземцы Африки начнут разводить свой собственный хлопок, население России само займется производством сельскохозяйственных машин, а Китай будет в состоянии сам удовлетворять свои потребности, то это, конечно, будет большой переменной. Но разве есть хоть один умный человек, который бы серьезно верил, что мир в состоянии еще долго устоять на современных началах, когда лишь немногие народы снабжают весь мир? Мы должны освоиться с мыслью о том времени, когда все народы будут уметь обходиться собственными силами.

Если какая-либо страна безумно гордится своей внешней торговлей, то она, обыкновенно, находится в зависимости от ввоза чужого сырья. Она

превращает свое население в фабричный материал, создает класс богачей, пренебрегая своими ближайшими, кровными интересами. В Соединенных Штатах мы так заняты развитием нашей собственной страны, что долго еще сможем обойтись без внешней торговли. Наше сельское хозяйство достаточно развито, чтобы пока прокормить нас, а денег для выполнения нашей работы у нас тоже достаточно.

Разве можно представить себе что-либо более бессмысленное, чем безработица в Соединенных Штатах, возникшая лишь потому, что нам не поступают заказы из Японии или Франции, в то время как нам понадобится еще сто лет работы для развития нашей страны?

Торговля началась со взаимных услуг. Люди несли свой избыток тем, кто его не имел. Страна, в которой росла рожь, посылала свои богатства в страну, где рожь не произрастала. Лесная страна отправляла свой лес в безлесную равнину; страна, богатая виноградом, – свои плоды в страну севера. Степная страна давала свое мясо местностям, лишенным пастбищ.

Все это были лишь взаимные услуги. Если все народы на земном шаре дойдут до возможности содержать самих себя, торговля вернется к этому положению. Бизнес снова превратится в услугу. Конкуренции не будет, поскольку она лишится почвы. Народы станут совершенствоваться в производствах, ведущих, по своей природе, скорее к монополии, чем к конкуренции. Каждой расе присущи свои особенные природные дарования: одной – способность властвовать, другой – талант колонизации, третьей – призвание к мореплаванию, иным – к музыке, сельскому хозяйству, бизнесу и т. д. Линкольн как-то сказал, что наш народ не может дольше существовать, состоя из свободных и рабов. Также и человеческая раса не будет вечно состоять из эксплуататоров и эксплуатируемых. Это ненадежное положение вещей будет сохраняться до тех пор, пока мы не станем одновременно продавцами и покупателями, производителями и потребителями, поддерживающими это равновесие не ради прибыли, а ради взаимных услуг.

Франция способна дать миру нечто такое, в чем она всегда будет вне конкуренции. Так же и Италия. И Россия. И страны Латинской Америки. И Япония. И Великобритания. И Соединенные Штаты. Чем скорее мы вернемся к системе, основанной на естественных способностях, и совершенно откажемся от системы «тащи что можно», тем скорее мы обеспечим самоуважение народов и международный мир. Попытка завладеть мировой торговлей может вызвать войну, но никогда не приведет к экономическому процветанию. Настанет день, когда даже международные финансовые круги поймут это.

Мне не удалось найти ни одной честной и серьезной причины мировой войны.

Мне кажется, что она выросла из запутанного положения, созданного главным образом теми, кто надеялся выиграть от войны. На основании полученной мною в 1916 году информации, я полагал, что некоторые народы стремятся к миру и что они склонились бы к миру. В надежде, что так оно и есть, я финансировал экспедицию в Стокгольм на судне, называемом с тех пор «Кораблем мира»<sup>[23]</sup>. Я не жалею, что предпринял эту попытку. Факт ее неудачи сам по себе для меня не есть неопровержимое доказательство того, что этой попытки не стоило делать. Наши неудачи поучительнее наших удач. То, чему я во время этого путешествия научился, вполне окупало потраченное время и расходы. Я не знаю, правдивой или ложной информацией располагал я тогда, да это мне и безразлично. Но я полагаю, всякий согласится со мной, что мир находился бы сейчас в лучшем положении, если бы представилась возможность уже в 1916 году окончить войну.

Победители истощены своими победами, а побежденные – своим сопротивлением. Никто не извлек выгоды из войны – ни почетной, ни позорной. Когда, наконец, Соединенные Штаты вступили в войну, я некоторое время надеялся, что эта война положит конец всем войнам. Теперь же я знаю, что войны не в состоянии покончить с войной, совершенно так же как необыкновенно сильный пожар – с пожарной опасностью. Я считаю долгом каждого противника войны противодействовать войне до тех пор, пока действительно не последовало объявление войны.

Мое отрицательное отношение к войне не основано ни на пацифизме, ни на позиции непротивленчества. Возможно, что наша культура фактически еще стоит на уровне, не допускающем мирного обсуждения международных вопросов; возможно, что они фактически должны решаться с оружием в руках. Но вооруженные столкновения никогда не приводили еще к разрешению какого-либо вопроса.

Вооруженные столкновения могут лишь в крайнем случае вызвать в воюющих душевное состояние, в котором они готовы обсудить, из-за чего они, собственно, воюют.

Как только мы вступили в войну, все фордовские предприятия были предоставлены в распоряжение правительства. До объявления войны мы определенно отказывались от выполнения военных заказов для какой-либо из воюющих сторон. Прерывать нормальный ход производства противоречит всем нашим принципам. Нашим принципам человечности

также противоречит присоединяться к какой-либо из воюющих сторон, к которой не принадлежит наша страна. Эти принципы, однако, потеряли свое значение в тот момент, когда Соединенные Штаты вступили в войну. С апреля 1917 года по ноябрь 1918-го наши заводы работали исключительно на правительство. Конечно, мы продолжали, как и прежде, производить автомобили и запчасти, грузовики и санитарные автомобили, но наряду с этим выпускали еще много других, более или менее новых для нас продуктов.

В момент заключения перемирия мы оставили военную работу и вернулись к мирной.

## Глава 18. Демократия и промышленность

В наши дни, пожалуй, нет слова более затасканного, чем «демократия», и те, кто кричат о ней громче всех, по моему мнению, как правило, менее всего ее желают. Я всегда с подозрением отношусь к тем, кто слишком уж бойко рассуждает о демократии. Мне кажется, что они либо хотят установить что-то вроде деспотии, либо жаждут, чтобы кто-то сделал за них то, что они должны были сделать сами. Я за такую демократию, которая предоставляет каждому равные шансы в соответствии с его способностями. Я полагаю, что, если мы будем уделять больше внимания служению ближним нашим, нам не придется так уж беспокоиться по поводу правительств-пустышек, зато придется обеспокоиться тем, что нам предстоит сделать. Размышляя же о работе, мы не будем волноваться о том, что есть хорошо и плохо в промышленности и жизни; нам не надо будет волноваться по поводу масс и классов, закрытых или работающих предприятий, поскольку все это не имеет никакого отношения к настоящему. Теперь обратимся к фактам. Факты – вот что нам необходимо.

Факт, осознание которого способно повергнуть в шок: не все люди – люди; существуют целые группы людей, которые не испытывают к другим никаких человеческих чувств. Огромные усилия совершались ради того, чтобы доказать, будто подобное отношение есть отношение классовое, но на самом деле оно свойственно всем «классам» – в том смысле, в котором людей подразделяют согласно фальшивому понятию «классов». А еще до того усиленно насаждалась идея, согласно которой человеческих чувств были лишены исключительно «богатеи», и все поверили, будто человеческие качества присущи только «беднякам».

Но и «богатые», и «бедные» – это меньшинства; общество не делится только на «богатых» и «бедных». Богатые люди превращались в бедняков, но при этом их человеческие качества оставались неизменными; бедные могли разбогатеть, но их суть от этого не менялась.

Между богатыми и бедными есть огромное количество людей, которые и не богаты, и не бедны. Общество, состоящее из одних миллионеров, ничем не будет отличаться от нашего сегодняшнего общества: некоторым

из миллионеров все равно придется растить пшеницу и печь хлеб, создавать механизмы и водить поезда – иначе все они просто умрут от голода. Кто-то должен выполнять работу. Поэтому на самом деле у нас нет никаких постоянных классов. У нас есть люди, которые будут работать, и люди, которые работать не будут. И большинство «классов», о которых так много пишут, есть чистая фикция, выдумка. Возьмите, к примеру, газеты. Вы будете поражены некоторыми их утверждениями по поводу рабочего класса. Мы, которые прежде принадлежали, да и отчасти все еще принадлежим к рабочему классу, понимаем, что эти утверждения неверны. Опять же, возьмите рабочие газеты. Вы будете в равной степени поражены некоторыми утверждениями по поводу «капиталистов». И все же доля истины содержится и в тех, и в других высказываниях. Тот, кто представляет собой капиталиста и ничего более, тот, кто забавляется плодами трудов других людей, заслуживает всех сказанных о нем гневных слов. Он принадлежит к тому же классу дешевых игроков, которые обманом лишают рабочих людей их заработка. Высказывания о рабочем классе, которые мы читаем в газетах, редко написаны самими руководителями крупных предприятий – они принадлежат перу класса писак, которые пишут то, что, по их мнению, порадует работодателей. То есть им кажется, что порадует. Хорошенько изучите рабочую прессу, и вы обнаружите здесь писак другого класса, которые столь же усердно подпитывают предрассудки, имеющиеся, по их мнению, у рабочего человека. Оба типа писак – обычные пропагандисты. А пропаганда, не опирающаяся на факты, саморазрушительна. Так и должно быть. Вы же не можете проповедовать патриотизм с одной лишь целью – чтобы люди не брыкались, пока вы их грабите, и при этом предполагать, что они будут слушать эти ваши проповеди достаточно долго. Вы не можете проповедовать усердный труд и изобильное производство в качестве дымовой завесы, под прикрытием которой будете извлекать дополнительную прибыль лишь для себя самого. Подобным же образом рабочий не может за громкой фразой спрятать тот факт, что сегодня он трудился недостаточно усердно.

Безусловно, класс нанимателей владеет определенными фактами, которые должны стать достоянием наемных работников, чтобы они тоже могли получать надежные представления и делиться справедливыми суждениями. Однако весьма сомнительно, что каждая из сторон владеет всей полнотой информации. И вот здесь пропаганда, хотя именно это позволяло бы ей добиться полного успеха, оказывается ущербной. Отнюдь не желательно, чтобы один набор идей был бы «навязан» классу,

у которого уже имеется другой набор идей. Нам на самом деле нужно совсем другое: смешать все идеи вместе и создать на их основе нечто новое.

Возьмем, к примеру, вопрос о профсоюзах и праве на забастовку.

Единственно мощная группа членов профсоюза в нашей стране – это та группа, которая получает от профсоюзов зарплату. Иные из них весьма состоятельны. Некоторые заинтересованы во влиянии, которое могут оказывать на крупные финансовые институты. Так называемый социализм других столь экстремален, что граничит с большевизмом и анархизмом – зарплаты, получаемые ими от работы в профсоюзах, освобождают их от необходимости трудиться, так что они могут посвятить все свои силы подрывной пропаганде. И все они обладают определенным авторитетом и властью, которых, участвуя они в обычной конкуренции, они никогда не смогли бы добиться.

Если бы официальные лица профессиональных рабочих союзов были бы столь же сильными, столь же честными, порядочными и попросту разумными, как основная масса тех, кто составляет членство этих профсоюзов, все движение в целом приобрело бы в последние годы совсем иной характер. Но эти официальные лица в основной своей массе (имеются, конечно, и замечательные исключения) заняты вовсе не тем, чтобы стремиться к объединению сильных по природе своей качеств рабочего человека. Они скорее играют на его слабостях, прежде всего на слабостях недавних иммигрантов, которые еще не знают, что представляет собой американский образ жизни. И они никогда этого не узнают, если их единственными наставниками будут оставаться местные профсоюзные лидеры.

У рабочих, за исключением тех немногих, кто уже заражен ложной доктриной «классовой борьбы» и кто принял философию, согласно которой в основе прогресса лежит провоцируемый извне разноречивый в производстве («Если вы получили двенадцать долларов за рабочий день, не останавливайтесь на этом. Требуйте четырнадцати долларов. Если вы добились восьмичасового рабочего дня, не будьте простофилями и продолжайте бороться: требуйте шестичасового. Добивайтесь чего-нибудь! Всегда чего-нибудь добивайтесь!»), хватает здравого смысла, чтобы понимать, что условия меняются именно тогда, когда принимаются и соблюдаются основные принципы. Профсоюзные лидеры никогда этого не понимали. Им как раз нужно, чтобы условия оставались прежними, то есть чтобы сохранялась несправедливость, провокации, забастовки, чтобы накапливалась злоба и чтобы нация находилась в постоянном напряжении.

Потому что в противном случае кому они будут нужны, эти работники профсоюзов? Каждая забастовка – это аргумент в их пользу: «Вот видите?! Вы все еще не можете без нас обходиться!»

Истинный рабочий лидер – тот, кто возглавляет движение трудящихся к труду и заработку, а не тот, кто ведет к забастовкам, саботажу и голоду. Союз трудящихся, который выходит на передний план в этой стране, – это союз тех, чьи интересы взаимозависимы и в полной мере зависят от полезности и эффективности их служения.

Грядут перемены. Когда исчезнет союз «профсоюзных лидеров», вместе с ним канет в небытие и союз слепых боссов – боссов, которые никогда, пока их не заставляли силой, не делали ничего хорошего для своих работников. Если слепые боссы – это болезнь, то лекарство от нее – эгоистичные профсоюзные лидеры. Когда в болезнь превращаются профсоюзные лидеры, лекарством становятся слепые боссы. И те и другие непригодны, и тем и другим нет места в правильно организованном обществе. Значит, и исчезнут они вместе.

Сегодня слышен голос слепых боссов: «Пришло время сокрушить рабочее движение, мы должны изгнать его». Но этот голос становится все глуше, как и голос тех, кто призывает к «классовой борьбе». Производители – и те, что стоят у чертежной доски, и те, что топают по мосткам литейного цеха, – сплотились в настоящий союз, и впредь они будут сами решать свои проблемы.

Сегодня эксплуатация недовольства стала обычным делом. Ее цель – не улучшить положение дел, не сделать что-то, а поддерживать состояние недовольства. И достигается это с помощью целого набора ложных теорий и обещаний, которые, куда Земля вертится, выполнены не будут.

Я не против организации трудящихся. Я ничего не имею против любой организации, которая создана ради прогресса. Меня возмущают организованные действия, цель которых – ограничение производства, и неважно, кто их предпринимает – работодатели или работники.

Рабочий человек и сам должен с подозрением относиться к некоторым весьма опасным идеям – опасным и для него самого, и для благосостояния страны. Порой говорят, что чем меньше рабочий трудится, тем больше рабочих мест он создает для других. Этот софизм предполагает, что лень продуктивна. Но лень неспособна создать рабочее место. Она создает только обязательства и расходы. Работающий человек никогда не лишит другого рабочего его места. На самом деле работающий человек – это партнер работающего руководителя, который создает все больше и больше предприятий и, следовательно, рабочих мест. Очень жаль, что мысль,



будто увильная от работы можно создавать рабочие места, укоренилась среди весьма разумных людей. Стоит лишь немного поразмыслить, и слабость этой идеи станет хорошо видна. Здоровый бизнес – бизнес, который предоставляет людям все больше и больше возможностей обеспечивать себе достойное существование, – это бизнес, при котором каждый человек с гордостью выполняет свою ежедневную норму. И лишь та страна может чувствовать себя в безопасности, граждане которой работают честно и не проделывают разные трюки со средствами производства. Мы не можем нарушать законы экономики, потому что тогда они отомстят нам, и весьма жестоко.

Тот факт, что сегодня определенный вид работы выполняется девятью работниками вместо прежних десяти, вовсе не означает, что этот десятый остался без работы. Он просто теперь занят на другой работе, а общество больше не должно платить за ту, прежнюю работу больше, чем она того стоит, потому что, в конце концов, платит-то за все общество!

Промышленный концерн, который достаточно трезво мыслит, чтобы реорганизовываться ради большей эффективности, и достаточно честен с обществом, чтобы не брать с него больше, чем следует, обычно бывает концерном предприимчивым, и в нем наверняка найдется множество рабочих мест для нашего десятого. Такой концерн просто обязан расти, а рост означает новые рабочие места. Хорошо управляемый концерн всегда ищет способы понизить для общества расходы на оплату труда. Там, где менеджмент оставляет желать лучшего, всегда избыток работников, которые могут позволить себе лениться, а общество оплачивает это из своего кармана.

За плохое управление платит общество. Более половины проблем в сегодняшнем мире возникает из-за отлынивания от работы, замены квалифицированных рабочих неквалифицированными, лени и неэффективности, которые люди оплачивают своими кровно заработанными деньгами. Если двоим платят за то, что может спокойно сделать один, значит люди за одно и то же платят вдвое больше. И вот вам факт: совсем недавно в Соединенных Штатах мы производили меньше, чем в предвоенные годы.

Трудовой день – это нечто большее, чем «пребывание на работе» требуемое количество часов. Это предоставление того количества услуг, которое эквивалентно начисляемой зарплате. И когда этот эквивалент нарушается любым образом – либо работник дает больше, чем ему платят, либо ему платят больше, чем он дает, – серьезных последствий долго ждать не приходится. А когда такие нарушения происходят по всей стране,

бизнесу в ней грозит полный крах. Все эти проблемы в промышленности означают, что на предприятиях нарушаются основные соотношения. И в этом виноваты не только работники, но и управленцы. Руководство тоже может быть ленивым. Руководству оказалось гораздо проще нанять пять сотен дополнительных работников, чем так перестроить работу, что целых сто человек из прежнего состава могли бы высвободиться и заняться чем-то другим. А общество платило, и бизнес процветал, и управленцам было на все плевать. То, что творилось в офисах, ничем не отличалось от того, что происходило в цехах. Закон строго определенных соотношений нарушался как менеджментом, так и работниками. Но по первому требованию практически ничего из того, что представляет особую важность, обрести невозможно. Вот почему забастовки всегда проваливаются – даже если на первый взгляд кажется, что они добились своей цели. Забастовка, в результате которой повышается зарплата или сокращаются рабочие часы, – это на самом деле никакой не успех, потому что на плечи общества взваливается дополнительное бремя. В результате промышленность оказывает меньше услуг, а значит, уменьшается количество предоставляемых ею рабочих мест. Это, однако, не означает, что все забастовки несправедливы – иные из них могут привлечь внимание к тому, что является настоящим злом. Люди могут выйти на забастовку, руководствуясь абсолютно справедливыми мотивами, а добьются ли они желаемого – это уже другой вопрос. Забастовка, цель которой – добиться надлежащих условий труда и справедливого вознаграждения за труд, вполне оправданна. Никому из американцев нельзя запрещать бастовать ради своих прав. Американец должен получать их естественным путем, беспрепятственно, как само собой разумеющееся. И поводом для таких оправданных забастовок, как правило, становятся ошибки работодателей. Некоторые из работодателей просто не годятся для своего дела. Предоставлять работу другим, то есть управлять их деятельностью, назначать зарплату, верно отражающую их производительность и состояние всего бизнеса, непросто. Справедливая забастовка – знак того, что боссу следует приискать себе другую работу – ту, к которой он будет пригоден. Неподходящий работодатель становится причиной еще больших неурядиц и проблем, чем неподходящий работник. Работнику можно поручить другую, более соответствующую его способностям работу. А вот что делать с нерадивым бизнесменом? Предоставить естественному ходу вещей как-то компенсировать его нерадивость? Так что справедливая, оправданная забастовка – это та, в которой нет нужды, если предприниматель справляется со своей работой.

Есть и другой тип забастовки – забастовка с тайным умыслом. В такой забастовке рабочие становятся инструментами, с помощью которых некий манипулятор пытается добиться собственных целей. Вот пример: существует одно поистине великое предприятие, чей успех зиждется на том, что оно выпускает эффективный и хорошо сделанный продукт, отвечающий потребностям общества. Это предприятие славится также справедливыми взаимоотношениями между работниками и работодателями. И такое предприятие представляет собой огромное искушение для беспринципных дельцов. Если только им удастся добиться контроля над ним, они смогут урвать огромные прибыли от тех честных усилий, которые были вложены в дело. Они смогут наложить лапу на пенсионные выплаты, на участие в прибылях, выжать все до последнего доллара из компании, из продукции, из рабочих и низвести это предприятие до уровня других концернов, руководимых убогими методами. Мотивом к этому может служить как личная алчность дельцов, так и желание изменить политику, которой руководствуется предприятие, поскольку его пример вызывает затруднения у других работодателей, не желающих поступать правильно. Изнутри такое предприятие разрушить невозможно, поскольку у работников его нет причин выходить на забастовки. Тогда используется другой способ. Материалы для работы этого предприятия поступают из других источников, их поставляют другие заводы и предприятия. И если затормозить работу этих поставщиков, тогда пострадает и наше великое предприятие.

И вот на этих сторонних заводах провоцируются забастовки. Предпринимаются все попытки перекрыть поставки на основное предприятие. Если бы рабочие на этих внешних заводах знали, в чем суть игры, они бы отказались в ней участвовать, но они ничего не знают: они всего-навсего бессознательные инструменты в руках замысливших недоброе капиталистов. Но есть один момент, который должен был бы пробудить подозрения у рабочих, вовлеченных в такую забастовку. Если бастующие стороны – вне зависимости от предложений, которые они выдвигают, – не могут сами по себе урегулировать ситуацию, это почти на сто процентов означает, что есть и третья сторона, заинтересованная в том, чтобы забастовка продолжалась. Эта тайная влиятельная сторона не хочет урегулирования ни на каких условиях. И если победят бастующие, означает ли это, что жизнь большей части из них станет лучше? Означает ли это, что, когда наше великое предприятие перейдет в руки дельцов, к рабочим станут лучше относиться или повысится их заработок?

Есть и третий тип забастовки – забастовка, спровоцированная

денежными интересами с целью нанести урон репутации самих работников. Американский рабочий всегда славился своим здравомыслием. Он не позволял себе увлекаться воплями каждого крикуна, обещавшего мгновенное наступление золотого века. У него своя голова на плечах, и он умеет ею пользоваться. Он всегда понимал основной закон: насилием отсутствие разума не заменишь. Американский рабочий сам добился авторитета среди своих соотечественников, да и во всем мире. Но мы можем наблюдать определенные усилия с целью запятнать американских трудящихся большевизмом, и делается это путем подстрекательства их к таким невероятным взглядам и таким неслыханным действиям, которые могут изменить общественное мнение от уважительного к критическому. Однако, избегая забастовок, мы все же не сможем двигать вперед наше предприятие. Мы можем заявить рабочим: «У вас накопились обиды, недовольство, но забастовка не способ, она только ухудшит ситуацию, независимо от того, выиграете вы или проиграете».

И рабочие тогда могут признать правоту этого высказывания и воздержаться от забастовки.

Но способен ли такой подход решить все проблемы?

Нет! Если рабочие избегают забастовок как недостойного способа сообщить о том, что условия требуют пересмотра, это попросту означает, что работодатели должны проявить инициативу и засучив рукава самостоятельно исправить неподходящие условия.

Опыт сотрудничества с рабочими заводов Форда как на территории Соединенных Штатов, так и за рубежом всегда был полностью удовлетворительным. Мы не испытываем враждебности к профсоюзам, но не участвуем в процессах урегулирования ни в организациях работников, ни в организациях работодателей. Зарботная плата у нас всегда выше, чем та, которую может потребовать любой разумный профсоюз, а рабочий день всегда короче. Членство в профсоюзе попросту ничем не может помочь нашим работникам. Кто-то из них и числится в профсоюзах, большинство же, скорее всего, нет. Мы не знаем, да и не пытаемся узнать, кто входит в профсоюз, кто – нет, поскольку это нас ни в коей мере не касается. Мы уважаем профсоюзы, сочувствуем их благородным целям и не согласны с целями низменными. В ответ, полагаю я, они относятся к нам с таким же уважением, поскольку на наших заводах никогда не возникало серьезных попыток вклиниться во взаимоотношения между рабочими и управленцами. Радикальные агитаторы, конечно же, пытаются время от времени возбудить беспорядки, но рабочие по большей

части относятся к ним как к каким-то уродцам, и интерес к ним можно сравнить с интересом к человеку с четырьмя ногами.

В Англии мы лицом к лицу столкнулись с профсоюзами на нашем заводе в Манчестере. Манчестерские рабочие в большинстве своем организованы в союзы, и здесь правят обычные для Англии профсоюзные ограничения на выработку. Мы приняли на себя управление завода по производству кузовов, на котором трудятся по большей части входящие в профсоюз плотники. И профсоюзные чиновники тотчас же потребовали встречи с нашими управляющими для обсуждения условий. Однако мы всегда имеем дело с нашими работниками непосредственно и никогда ничего не обсуждаем с представителями со стороны, так что наши люди отказались встречаться со служащими профсоюза. В результате те призвали плотников к забастовке. Плотники бастовать отказались и были исключены из профсоюза. Но затем те, кого исключили, подали на профсоюз в суд с целью получить свою долю из фонда компенсационных выплат. Я так и не узнал, чем закончилась тяжба, но знаю, что после этого профсоюзные чиновники не вмешивались в нашу работу в Англии.

При этом мы никогда не потворствовали нашим работникам. Наши отношения – это отношения взаимных уступок и компромиссов. В тот период, когда мы значительно повышали зарплаты, мы также усиливали надзор и контроль. Мы обследовали условия жизни наших рабочих, предприняли некоторые шаги, чтобы выяснить, на что они расходуют заработанные средства. Возможно, в тот период это было для нас необходимо: это дало нам ценную информацию. Но такой надзор и контроль не может быть постоянным, и в конце концов мы от него отказались.

Мы не верим в показное «радушие», в профессиональное «личное участие», в «человеческий дух». В наши дни для всего эдакого уже несколько поздно. Люди хотят большего, нежели пусть и милые, но сантименты. Социальные условия создаются не речами. Это сеть, сотканная ежедневными взаимоотношениями между людьми. Общественный дух в его лучшем проявлении – свидетельство неких действий, которые чего-то стоят администрации, но пользу от которых получают все. Это лучший способ продемонстрировать добрые намерения и завоевать уважение. Пропаганда, листовки, лекции – все это ничего не стоит. В счет идут только правильные действия, за которыми видны искренние намерения.

Большой бизнес на самом деле слишком большой, чтобы быть

человечным. Его грандиозность подавляет личность отдельного человека. В большом бизнесе как управленец, так и работник теряются в массе себе подобных. Но вместе они создают великую компанию, выпускающую продукты, которые приобретают во всем мире и за которые расплачиваются деньгами, обеспечивающими достойное существование всем занятым в этом бизнесе.

В большом бизнесе, обеспечивающем существование сотен и тысяч семей, есть нечто возвышенное. Когда смотришь на ребяташек, приходящих в этот мир, на бегущих в школу мальчиков и девочек, на молодых рабочих, когда они, опираясь на поддержку, которую дает им их работа, женятся и начинают жить самостоятельно, на тысячи домов, построенных на взносы, которые выплачиваются из зарплат работающих людей, – когда смотришь на все великие производственные компании, дающие возможность совершать все это, тогда начинаешь понимать, что большой бизнес превратился в Божественное провидение. Он больше и важнее любого отдельного человека.

Работодатель всего лишь человек, как и те, кому он дает работу, и потому ему свойственны все недостатки человеческого рода. Его пребывание на этой должности оправдано только тем, насколько хорошо он с ней справляется. Если он уверенно ведет бизнес вперед, если его работники знают, что он надлежащим образом выполняет свою часть работы и не угрожает их безопасности, значит он подходит для этой должности. Потому что в ином случае он пригоден не более, чем новорожденное дитя. Работодателя, как и любого другого, следует судить исключительно по его способностям. Он может быть для работников всего лишь именем – именем на дверной табличке. Но существует дело, бизнес, и это уже больше, чем чье-то имя. Результат бизнеса – это образ жизни, образ существования, а это весьма осязаемая ценность. Бизнес – это реальность. Он производит вещи. Это то, что находится в постоянном движении. И доказательство его соответствия, пригодности – неиссякаемый поток конвертов с заработной платой.

В бизнесе едва ли можно достичь такой уж гармонии. Но можно научиться подбирать таких работников, которые будут совпадать с тем, что вы намереваетесь сделать. Тогда вы сумеете добиться такого уровня гармонии, при котором они сами по себе будут наносить и принимать удары (что именуется жизнью), сами по себе станут участниками конкуренции, которая составляет суть прогресса. Одно дело, когда компания гармонично работает ради достижения одной цели, когда внутри компании гармонично работает каждый индивидуум, каждая единица.

И совсем другое – когда компания тратит столько энергии и времени на поддержание чувства гармонии, что у нее совершенно не остается сил на ту работу, ради которой она и была создана. Компания вторична по отношению к ее цели. По-настоящему гармонична лишь та компания, все члены которой стремятся к одному и тому же – достичь главной цели. Общая цель, в которую по-настоящему верят и которой искренне жаждут, – вот великий гармонизирующий принцип.

Я с жалостью отношусь к тому бедолаге, чей дух настолько мягок и не закален, что ему, прежде чем приступить к работе, требуется погрузиться в «дружелюбную атмосферу». Такие люди существуют. Но если они не обретут достаточной духовной и моральной твердости, чтобы перестать зависеть от «атмосферы», они обречены на поражения. Обречен на поражение не только их бизнес – они обречены как личности, как если бы их костяк не затвердел до такой степени, чтобы они могли самостоятельно стоять на собственных ногах. В наших бизнес-компаниях слишком многое зависит от добрых чувств. Людям слишком нравится работать с теми, кто им нравится. И в конечном счете от этого гибнут многие ценные качества.

Не поймите меня превратно: когда я говорю о «добрых чувствах», я имею в виду привычку превращать личные пристрастия или антипатии в единственное мерило ценности чего бы то и кого бы то ни было. Представьте, что вам не нравится какой-то человек. Это плохо говорит о нем? Нет, вполне возможно, это плохо говорит о вас. Ваши симпатии или антипатии основаны на фактах? Каждый разумный человек знает, что есть люди, которые нам не нравятся, и порой это как раз те, кто кажется нам более способным, талантливым, чем мы сами.

И если приподнять этот разговор на более высокий, чем существование конкретного предприятия, уровень, то нет никакой необходимости в том, чтобы богатые любили бедных, а бедные пылали любовью к богатым. Нет нужды в том, чтобы работодатель обожал работников, а работники любили работодателя. Необходимо другое: чтобы каждый старался воздать должное другому в соответствии с его заслугами. Вот это и есть демократия, а не бесконечные рассуждения на тему о том, кто должен владеть кирпичами, а кто – строительным раствором, кому принадлежат печи, а кому – мельницы. И демократия не имеет ничего общего с вопросом: «Кто должен быть начальником?»

Такой вопрос слишком похож на другой вопрос: «Кто в нашем квартете будет петь тенором?» Очевидно, тот, кто может петь тенором. Можно, например, свергнуть Карузо. Представьте себе некую теорию музыкальной

демократии, которая низводит Карузо до уровня музыкального пролетариата. Можно ли с ее помощью вознести другого тенора на место Карузо? Или же дар Карузо по-прежнему останется при нем?



## Глава 19. Чего нам следует ожидать

Если я только правильно прочел знаки, мы сейчас находимся в самом эпицентре перемен. Они происходят повсюду, неторопливые, порой едва заметные, но несомненные. Мы постепенно учимся соотносить причины и следствия. Огромная доля того, что мы называем беспорядками, огромная доля разрушения того, что казалось незыблемыми институтами, на самом деле есть не что иное, как поверхностные проявления движения к обновлению. Взгляды общества меняются, и все, что нам нужно, чтобы превратить очень плохую систему прошлого в очень хорошую систему будущего, – это в какой-то мере изменить наш взгляд на действительность. На смену весьма специфической ценности – упрямству и твердолобости, которой прежде так восхищались и которая по сути своей была не чем иным, как тупостью, – пришла способность мыслить, интеллигентность; мы также избавляемся от слезливой сентиментальности. Одни путали с прогрессом твердолобость, другие путали с прогрессом мягкость. Мы обретаем более четкий взгляд на реалии жизни и начинаем понимать, что все, что нам от жизни нужно, уже в этом мире есть, и нам следует просто лучше использовать то, что мы имеем, но для этого необходимо лучше знать эти реалии и понимать, что они означают.

То, что ошибочно – а мы все осознаем, сколь многое на самом деле неверно, – может быть исправлено с помощью четкого определения ложности. Мы так долго поглядывали друг на друга, на то, чем обладает один и в чем нуждается другой, что превратили в личное дело то, что намного больше и выше отдельных личностей. Будьте уверены: наши экономические проблемы в огромной степени зависят от самой человеческой природы. Эгоизм существует, и он, несомненно, окрашивает всю жизненную конкуренцию. Если бы эгоизм был присущ какому-то одному классу, с ним было бы легко справиться, но эта черта в разной степени присуща всем людям. И алчность существует. И зависть. И ревность.

Поскольку нам уже не приходится столь яростно сражаться за само выживание – а так оно и есть, хотя, возможно, мы острее стали чувствовать неуверенность, – у нас появилась возможность дать волю некоторым из более благородных мотивов. Привыкнув к роскоши цивилизации, мы уже меньше о ней думаем. Прогресс, в обычном его понимании,

сопровождается значительным ростом всего, что необходимо для жизни. На обычном американском заднем дворе мы можем увидеть больше техники и больше каких-то хитрых механизмов, чем в целом африканском королевстве. У обычного американского мальчишки больше всякого рода личного имущества, чем у целой общины эскимосов. Список кухонной утвари, содержимого столовой, спальни и угольного подвала способен пошатнуть веру в собственное могущество и в собственные представления о роскоши любого монарха пятивековой давности. Но этот рост жизненных благ есть лишь очередной этап. Мы схожи с индейцем, заявившимся в город со всей своей наличностью в кармане и скупающим все подряд. И мы не осознаем, какой труд и сколько материалов вложено в то, чтобы предоставить нам всю эту мишуру и безделицы, которые делаются исключительно ради того, чтобы их продать, и покупаются исключительно ради того, чтобы их иметь – они не служат никакой благой цели, и в начале они всего лишь бессмыслица, а в конце – всего лишь мусор. Человечество идет вперед, оставляя позади эту стадию производства безделиц, и промышленность начинает перестраиваться под реальные нужды мира, и потому мы можем надеяться на дальнейшее продвижение к жизни, которую все мы предвидим и помехой которой служит наша нынешняя «вполне приемлемая» стадия.

Мы уже перерастаем это почитание материальных благ. Теперь обладание богатством вовсе не есть достоинство. По правде говоря, отнюдь не все теперь стремятся стать богатеями. Людей, в отличие от прежних времен, уже не интересуют деньги ради денег. И уж точно они не благоговеют ни перед деньгами, ни перед теми, кто ими владеет. Нам более не делает чести накопление бессмысленных излишков.

И недолгих размышлений хватит, чтобы понять: там, где речь идет о личном превосходстве, накопления ничего не стоят. Человеческое существо есть человеческое существо, и богат ты или беден, тебе требуется то же количество пищи, чтобы насытиться, и то же количество одежды, чтобы согреться. И никто не способен одновременно находиться более чем в одном помещении.

Но если кто-то обладает видением того, что есть служение, если у кого-то имеются планы, которые невозможно претворить с помощью обычных ресурсов, если этого человека пожирает стремление превратить индустриальную пустыню в цветущий розовый сад и расцветить каждодневное бытие энтузиазмом и высокими мотивами, тогда такой человек видит в груде денег то, что видит фермер в груде семян, – источник нового богатого урожая, который будет принадлежать не ему,

а всем, как не принадлежит кому-то одному солнечный свет.

В мире существует два типа дураков. Один – миллионер, который полагает, будто, накапливая деньги, он каким-то образом копит настоящую власть, второй – нищий реформатор, полагающий, что, отобрав деньги у одного класса и передав их другому, сможет исцелить все страдания мира. Ошибаются оба. С таким же успехом они могут попытаться создать патовую ситуацию для всех на свете шашек и всех костяшек домино, полагая, что таким образом они загнали в угол все способности и умения. Некоторые из наиболее успешных по части сколачивания состояний людей нашего времени ни на пенни не обогатили человечество. Да и может ли карточный игрок обогатить мир?

Если бы у нас у всех имелся четкий предел насыщения богатством – а предел этот легко определяется творческими способностями каждого, – тогда все было бы просто: каждый получил бы достаточно для себя и всем всего бы хватало. Единственная реальная нужда в том, что необходимо этому миру, – не придуманная нужда, вызванная нехваткой звякающих в кошельке маленьких металлических кружочков, – проистекает из недостатка продукта. А причиной недостатка продукта зачастую бывает недостаток знаний о том, как и что следует производить.

\* \* \*

Вот что нам надлежит принять за отправную точку.

Чтобы должным образом обеспечить существование всех и каждого, достаточно того, что производит или способна произвести земля, – имеется в виду не только пища, но и все остальное. Потому что источником всего, что мы производим, служит земля.

Труд, производство, распределение и вознаграждение возможно организовать таким образом, чтобы те, кто вносит во все это свой вклад, получали свои доли, определяемые точно и справедливо.

Несмотря на слабости, присущие человеческой натуре, наша экономическая система может быть отрегулирована таким образом, чтобы эгоизм, который, скорее всего, нельзя искоренить полностью, не смог бы привести к серьезной экономической несправедливости.

\* \* \*

Жизнь может быть легкой или трудной в зависимости от мастерства или отсутствия мастерства, с которыми организовано производство и распределение. Долгое время полагали, что бизнес существует ради получения прибыли. Это не так. Бизнес существует ради людей.

Бизнесмен – это профессия и, как каждая профессия, должна руководствоваться профессиональной этикой, нарушение которой приводит к исключению бизнесмена из профессии. Бизнес нуждается в профессиональном духе. А профессиональный дух стремится к профессиональной целостности, рождаемой гордостью, а не принуждением. Профессиональный дух способен самостоятельно выявлять нарушения и наказывать их виновников. Наступят времена, когда бизнес станет чистым. Механизм, который постоянно стопорится, – это неисправный механизм, и неисправность кроется внутри него самого. Организм, который постоянно дает сбои, – это больной организм, и болезнь кроется внутри него. Так же и в бизнесе. Его ошибки, многие из которых коренятся в моральном устройстве бизнеса, тормозят его прогресс, постоянно его стопорят. Наступит день, когда этика бизнеса станет общепризнанной, и в этот день выяснится, что бизнес – это старейшая и самая полезная из сфер деятельности.

\* \* \*

Все, что удалось нам своим трудом сделать на заводах Форда – все, что мне удалось сделать, – это довести до общего сведения мысль о том, что служение превыше выгоды и что такой бизнес, который своим присутствием улучшает мир, – это благородное занятие. Мне часто приходила в голову мысль, что считающийся очевидным прогресс наших предприятий – я не скажу «успех», потому что это слово годится для эпитафии, а мы находимся только в начале пути, – был достигнут лишь благодаря некоему случайному стечению обстоятельств, что наши методы работы, пусть и замечательные сами по себе, пригодны при производстве именно нашей конкретной продукции, но не годятся для других направлений бизнеса или при производстве иных продуктов и не с такими, как у нас, работниками.

Как-то считается само собой разумеющимся, что наши теории и наши методы в основе своей недоброкачественны. Это происходит потому, что их не понимают. События вроде как развеяли такого рода толки, но искреннее предубеждение, будто то, чего мы добились, не может быть достигнуто какой-либо иной компанией, остается неизменным – словно нас коснулась волшебная палочка и ни мы, ни кто-либо еще не могут делать ботинки, шляпы, швейные машинки, часы, пишущие машинки или другие предметы при помощи тех же методов, какими пользуемся мы, производя автомобили и трактора. И что как только мы попробуем заняться иными видами производства, нам сразу же станут понятны наши заблуждения.

Я не соглашусь ни с одним из таких доводов. Ничего не происходит само по себе, без причин. И то, что я писал выше, есть тому доказательство. У нас нет ничего такого, чего нет у других. Нам повезло не больше, чем другим, кто вкладывает в работу всю свою душу. В начале нашего пути не было ничего, что можно было бы назвать «благоприятными обстоятельствами». Мы начинали практически с нуля. Все, что у нас имеется, мы заработали сами, и заработали это упорным трудом и верой в принципы. Без всяких трюков и уловок мы превратили то, что считалось предметом роскоши, в предмет первой необходимости. Когда мы начали делать наш автомобиль, в стране не хватало хороших дорог, бензин был в дефиците, а в головах накрепко засела мысль о том, что автомобиль не более чем игрушка для богача. Единственным нашим преимуществом было отсутствие прецедента.

Мы начали производство с того, что строго придерживались определенного мировоззрения – мировоззрения, с которым в ту пору бизнес еще знаком не был. Новое всегда кажется странным, и некоторым так и не удастся преодолеть представление о новом как о чудном или даже ненормальном. Согласно нашим принципам, машинная обработка постоянно претерпевает изменения. И мы постоянно ищем новые и лучшие методы, но не считаем необходимым менять сами принципы, да я и не представляю себе, зачем бы нам это делать, потому что уверен, что они абсолютно универсальны и ведут к лучшей и более наполненной жизни для каждого из нас.

Если бы я так не считал, я бы прекратил работать – я заработал достаточно денег, чтобы уже ничего не делать. Деньги нужны для того, чтобы на практическом примере продемонстрировать принцип: бизнес справедлив только тогда, когда он служит людям, когда он дает обществу больше, чем берет от общества; а если бизнес не приносит благо всем и каждому, такой бизнес должен прекратить свое существование.

Я доказал это с помощью автомобилей и тракторов. Я намерен доказать это с помощью железных дорог и корпораций общественного обслуживания – не ради моего личного удовлетворения и не ради денег, которые на этом можно заработать. (Хотя, следуя нашим принципам, невозможно не получать прибыль, и гораздо большую, чем когда основной целью является сама прибыль.) Я хочу доказать, что все мы можем иметь больше и все мы можем жить лучше, если увеличим количество услуг, предоставляемых бизнесом. Бедность с помощью готовых формул не уничтожить, ее можно победить лишь настойчивой и вдумчивой работой. Мы все в конечном счете являемся испытательным полигоном для

принципов. А то, что мы еще и зарабатываем деньги, лишний раз доказывает, что мы правы. Это тот аргумент, который без слов говорит о том, насколько мы правы.

В первой главе мы провозгласили наши основные принципы. Позвольте мне повторить их в свете того, что я писал далее, потому что это есть основа всей нашей работы:

1. Не бойся будущего и не преклоняйся перед прошлым. Кто боится будущего и возможных неудач, тот своими руками сужает круг своей деятельности. Неудачи – это лишь повод начать все сначала и действовать более разумно. Неудача не позорна – позорен страх перед неудачей. Прошое полезно только тогда, когда указывает нам пути и средства развития.

2. Не обращай внимания на конкуренцию. Пусть работает тот, кто умеет это делать лучше. Попытка погубить чей-то бизнес – преступление, потому что имеет целью в погоне за прибылью сломать жизнь другого человека и вместо господства разума установить диктат силы.

3. Работу на общее благо ставь выше прибыли. Без прибыли не выживет ни одно дело. По существу в ней нет ничего плохого. Хорошо организованное предприятие, принося большую пользу, должно приносить и большой доход. Но прибыльность должна быть результатом полезной работы, а не целью бизнеса.

4. Производить – не значит дешево покупать и дорого продавать. Скорее это значит покупать сырье по приемлемым ценам и с наименьшими затратами превращать его в высококачественный продукт, ориентированный на потребителя. Участвовать в гонке, заниматься спекуляциями и вести нечестную игру означает тормозить производство.

\* \* \*

Мы должны производить продукт, но куда важнее тот дух, что заключен в производстве. Такое производство, которое является служением, – неизбежное следствие стремления приносить обществу пользу. Огромное количество искусственных правил, установленных для мира финансов и промышленности и считающихся «законами», нарушается так часто, что можно быть уверенными: их даже нельзя считать гипотезами. Основа всех экономических рассуждений – земля и ее плоды. Урожай, собранный на земле, во всех его видах, достаточно огромен и надежен, чтобы служить основой реальной жизни – жизни, которая есть нечто большее, нежели еда и сон, – и он являет собой высшую форму служения. Это есть базис всей экономической системы. Мы можем

производить вещи – проблема производства уже решена, и самым блестящим образом. Мы миллионами экземпляров можем выпускать самые разные вещи. Материальная составляющая нашей жизни обеспечена великолепно. Достаточное количество улучшений и изобретений уже дожидаются того часа, когда они будут внедрены, после чего физическая сторона жизни обретет завершенность золотого века. Но мы слишком уж захвачены тем, что производим, – и недостаточно задумываемся над тем, почему мы это производим. Вся наша система конкуренции, все наше творческое самовыражение, все многообразие наших способностей сконцентрированы вокруг материального производства и его побочных продуктов – успеха и богатства.

Вспомним, к примеру, мнение, что процветание одной личности или группы людей может быть достигнуто только за счет других личностей или групп. От того, что кто-то сокрушит кого-то, не выиграет никто. Неужели если союз фермеров уничтожит производителей, фермерам станет лучше? Или если союз производителей уничтожит фермеров, производителям станет легче жить? Выиграет ли Капитал оттого, что сокрушит Труд? Или если Труд сокрушит Капитал? Выиграет ли бизнесмен потому, что раздавит соперника? Нет, разрушительная конкуренция не принесет выгоды никому. Тот вид конкуренции, результатом которого становится поражение многих и возвышение нескольких особо безжалостных, должен кануть в Лету. В разрушительной конкуренции отсутствуют те качества, на которых строится прогресс. Основа прогресса – благородное соперничество. Плохая конкуренция всегда служит личным интересам. Она направлена на возвышение каких-то индивидуумов или групп. Это своего рода военные действия, вдохновляемые стремлением «разбить» кого-то. Такая конкуренция полностью эгоистична. Скажем так, что ею движет не гордость за произведенный продукт, не желание преуспеть в служении и даже не всепоглощающее стремление постичь научные методы производства. Ею движет примитивное желание вытеснить других и монополизировать рынок ради получения денежной выгоды. И когда такая цель достигнута, мы непременно получаем продукт более низкого качества.

\* \* \*

Освободившись от низменной разрушительной конкуренции, мы освобождаемся от многих устоявшихся понятий. Мы слишком привязаны к старым методам и примитивным представлениям об использовании чего бы то ни было. А нам требуется бóльшая мобильность. Мы привыкли

использовать какие-то вещи только одним способом, мы направляем некоторые товары лишь по одному из каналов – и, когда ими перестают пользоваться в прежней мере или когда этот канал почему-то блокируется, бизнес также стопорится и возникают печальные последствия в виде «депрессии». Возьмем, к примеру, зерно. Миллионы и миллионы бушелей зерна накапливаются в Соединенных Штатах безо всякого заметного применения. Определенное количество зерна идет в пищу людям и животным, но далеко не все зерно. Во времена, предшествовавшие сухому закону, часть зерна шла на производство спиртного, что, несомненно, не лучший способ его применения. На протяжении долгого периода зерно направлялось по этим двум каналам, и, когда один из них был перекрыт, зерно начало скапливаться. Обычно движение ценных бумаг подрывают ничем не обеспеченные денежные средства, но, даже если денег достаточно, мы не в состоянии потребить то количество съестных припасов, которые мы иногда накапливаем.

Но если у нас скопилось столько съестного, сколько мы не можем употребить, почему бы не найти ему иное применение? Почему мы используем зерно только для того, чтобы откармливать им свиней или гнать из него алкоголь? Какой смысл сидеть сложа руки и стенать по поводу ужасного бедствия, постигшего рынок зерна? Разве нельзя использовать зерно для чего-то иного, чем производство свинины или виски? Конечно, можно. Можно найти столько способов применения зерна, что, дай бог, его бы хватило только на самые важные из них; всегда должно существовать достаточное количество каналов для того, чтобы использовать зерно без потерь.

Были времена, когда фермеры использовали зерно как топливо – тогда зерна хватало, а вот уголь был в дефиците. Это, конечно, оскорбительный для зерна способ его утилизации, но в нем есть здоровое ядро. То есть зерно может быть топливом, из него можно извлекать масло и идущий на топливо спирт, и сейчас настало время, чтобы кто-то продумал этот новый метод применения зерна, дабы избавиться от его излишков. Зачем натягивать на наш лук только одну тетиву? Почему не две? Если порвется одна, воспользуемся другой. Если в производстве свинины произойдет спад, фермер сможет использовать зерно как топливо для своего трактора.

Нам необходимо большее многообразие во всем. Внедрение повсюду системы четырехполосного движения – не такая уж плохая идея. Наша финансовая система – это однокорейка. И это замечательная система для тех, кто ею владеет. Это превосходная система для получающих проценты и контролирующих кредиты финансистов, которые в буквальном смысле



владеют предметом потребления, именуемым Деньгами, и которые в буквальном смысле владеют всем механизмом, с помощью которого деньги делаются и используются. Ладно, пусть уж они, если им так нравится, сохраняют свою систему. Но люди начинают понимать, что это плохая система для тех времен, которые мы называем «трудными», потому что она перекрывает дорогу и препятствует движению. Если для защиты капиталовложений существуют специальные меры, то должны быть специальные меры и для защиты простых людей. Разнообразие рынков сбыта, применения и финансовой поддержки – это сильнейшая защита от разного рода экономических чрезвычайных ситуаций.

То же касается и Труда. Нам определенно нужны «летучие отряды» молодых людей, которые при чрезвычайных обстоятельствах могут направляться на уборку урожая, в шахты, на заводы или на железные дороги. Если печи сотен предприятий могут погаснуть из-за нехватки угля, а миллиону рабочих угрожает безработица, это будет и хороший бизнес, и хороший, гуманный шаг, когда достаточное число добровольцев отправится в шахты и на железные дороги. В этом мире всегда найдется, что делать, и делать это можем лишь мы сами. Весь мир может пребывать в неге и лени, и на данной конкретной фабрике, может, и «нечем заняться». Такое случается, что в каком-то месте действительно делать нечего, но в целом всегда есть над чем поработать. И это факт: мы можем так организовать себя, чтобы нам всегда было «чем заняться», чтобы то, что должно быть сделано, было сделано, а уровень безработицы сократился до минимума.

\* \* \*

Движение вперед начинается с малого и с какой-то личности. Массы не что иное, как сумма индивидуальностей. Движение вперед начинается с самого человека, когда он делает шаг от мимолетной заинтересованности к убежденности, когда он делает шаг от колебаний к пониманию четкого направления, когда он делает шаг от незрелости к зрелости суждений, от ученичества к мастерству, от дилетанта к рабочему, который получает от работы истинную радость, когда он делает шаг от работающего из-под палки к тому, кто трудится без понуканий и надзора, – да, вот тогда весь мир идет вперед! Движение вперед не дается легко. Мы живем во времена всеобщей расслабленности, когда людей учат: все должно удаваться просто. Но работа, у которой есть цель, никогда не бывает легкой. И чем выше вы взбираетесь по лестнице ответственности, тем тяжелее становится работа. Отдыху тоже, конечно, должно быть место. У каждого

работающего должно быть достаточно свободного времени. У тяжело работающего человека должно иметься свое удобное кресло, свой камелек, свое приятное окружение. Он имеет на это все право. Но никто не имеет права на праздность, пока работа не завершена. И невозможно внести роскошь праздности в работу. И все же некоторые виды работ тяжелы без острой необходимости. Такую работу можно облегчить с помощью умелого менеджмента. Чтобы человек свободно и охотно выполнял свою работу, следует использовать все возможные приспособления. Плоть и кровь не должны терпеть те же нагрузки, которые может выдержать лишь сталь. Но как бы мы ни стремились облегчить труд, работа остается работой, и каждый, кто ее честно выполняет, чувствует, что это работа.

И излишние капризы, и привередливость здесь неуместны. Поставленная задача может отличаться от того, что ожидалось. Реальная работа не всегда именно та, которую человек выбрал бы для себя сам. Реальная работа – это та, для которой его выбрали. Пока что физический труд более распространен, чем предполагается в будущем, и, пока он существует, кто-то будет его выполнять, но это вовсе не означает, что человек должен быть наказан за то, что он занят физическим трудом. О физическом труде можно сказать то, чего нельзя сказать об огромном множестве так называемых «уважаемых» занятий: он полезен, он достоин уважения и он честен.

Настало время, когда труд может быть избавлен от нудной монотонности. Люди возражают не против работы как таковой, а против ее монотонности. И мы должны устранять ее, где бы мы с ней ни сталкивались. Мы не сможем считаться цивилизованными людьми, пока не избавим повседневный труд от утомительного однообразия. Сейчас внедряется множество изобретений. Мы в значительной степени преуспели в освобождении людей от слишком тяжелого и изнурительного труда, поглощающего все силы, но даже при этом мы не многого добились в избавлении от монотонности. Вот еще одно применение нашей активности, которое бросает нам вызов, – избавление от монотонности. Добившись этой цели, мы несомненно обнаружим и другие вещи, которые стоит поменять в нашей системе.

\* \* \*

Возможностей для работы сейчас открывается больше, чем когда бы то ни было. И возможностей для движения вперед тоже больше. Истина в том, что молодой человек, начинающий свою карьеру в промышленности, начинает ее в совершенно иной системе, чем молодой

человек четверть века назад. Система стала жестче, в ней меньше места для личной свободы и мелких разногласий, поле для применения несистематизированной индивидуальной воли сократилось: современный работник – это часть компании, в которой почти нет места для личной инициативы. И все же в высказывании «люди – это всего лишь механизмы» нет ни крупицы истины. Неверно, что в рамках компании нет места для благоприятных возможностей. Если молодой человек освободит себя от таких мыслей и взглянет на систему непредвзято, он обнаружит, что то, что он считал препятствиями, на самом деле подпорки.

Производство – не средство, призванное ограничивать таланты, а средство сократить потери, возникающие в результате чьей-то бездарности. Это не способ сковать стремление ясно и четко мыслящего человека как можно лучше сделать свое дело, а способ ограничить вред, который может нанести человек, безразлично к делу относящийся. Проще говоря, когда позволяют существовать лени, беспечности, пассивности и безразличию, страдают все. Тогда завод неспособен процветать и, следовательно, неспособен платить за работу. Когда компания заставляет тех, кто спустил рукава относится к работе, работать лучше, это делается для их же пользы: их существование становится лучше физически, духовно и материально. Какую зарплату мы могли бы платить, если бы доверили большому классу тех, кто относится к работе наплевательски, выпускать продукцию в соответствии с их взглядами и темпами работы?

Если организационная система компании, призванная поднимать посредственность до высоких стандартов, при этом принижает творческие способности – это плохая система, очень плохая система. Но каждая система, даже совершенная, должна управляться способными индивидуумами. Ни одна система не действует сама по себе. И для работы современной системы требуется больше способных умов, чем для систем старых. Сегодня мы испытываем бóльшую, чем прежде, потребность в умах, хотя, возможно, и не на тех позициях, на которых они применялись раньше. Это похоже на источник энергии: прежде механизмы приводились в движение ногами, источник энергии находился непосредственно внутри механизма. Ныне источник энергии находится снаружи – на электростанции. Точно так же у нас отпала необходимость использовать лучшие умы в каждой из операций, производимых на заводе. Лучшие умы ныне сосредоточены на своего рода интеллектуальной электростанции.

Каждый бизнес по мере своего роста создает новые рабочие места для способных людей. Это неизбежно. Но это не означает, что новые возможности открываются каждый день и их много. Это совсем не так.

Новые возможности появляются лишь как результат тяжелой работы; поймать направление движения может лишь тот, кто, выстояв и не согнувшись под тяжестью рутины, не утратил живости ума и зоркости взгляда. От бизнеса стоит ждать не сенсационного блеска, а крепкой, стабильной надежности. Большие предприятия движутся медленно и осторожно. И молодому человеку с амбициями следует научиться заглядывать далеко вперед и терпеливо ждать, когда произойдет то, на что он надеется.

\* \* \*

Грядут большие перемены. Нам придется научиться быть хозяевами, а не слугами природы. При всех наших нынешних умениях мы все еще в основном зависим от природных ресурсов и полагаем, что замены им нет. Мы добываем уголь и руду и вырубаем деревья. Мы используем уголь и руду, и они исчезают невосстановимо; новые деревья не вырастают за те годы, что отпущены на человеческую жизнь. Когда-нибудь мы научимся использовать окружающее нас тепло и больше не будем зависеть от угля – мы же уже можем отапливать свои дома электричеством, полученным при помощи полезной работы воды. И мы будем улучшать эти способы. Химия идет вперед, и я совершенно уверен, что она найдет способ превращать растения в материалы более стойкие и выносливые, чем металлы, – мы ведь еще толком и не узнали, как можно использовать хлопок. А еще можно будет искусственным путем создавать древесину, по качеству не уступающую той, что мы получаем, вырубая деревья. Нам поможет во всем этом дух истинного служения. Просто надо, чтобы каждый из нас честно выполнял свою работу.

\* \* \*

Возможно все... «Вера же есть осуществление ожидаемого и уверенность в невидимом»<sup>[24]</sup>.

# Примечания

## 1

Баба – название рабочей ударной части молотов, копров и других машин; деревянная болванка для ручной забивки свай. *Здесь и далее примечания редактора.*

## 2

1 фунт равен 453,6 грамма.

## 3

Ford Motor Company основана Генри Фордом в 1903 году.

## 4

1 миля равна 1,609 км, то есть первый автомобиль Форда развивал скорость чуть более 30 км/ч.

## 5

Nichols and Shepard Company – американская компания, выпускавшая сельскохозяйственную технику и паровые машины. Была основана в 50-е годы XIX века Джоном Николсом и Дэвидом Шепардом в Бэттл-Крике.

## 6

Имеется в виду Акционерное общество воздушных тормозов Вестингауза, основанное в 1870 году изобретателем автоматического воздушного тормоза для железнодорожных вагонов Джорджем Вестингаузом.

## 7

Одноцилиндровый двигатель внутреннего сгорания, изобретенный немецким инженером Николаусом Августом Отто в 60-е годы XIX века.

## 8

1 дюйм равен 2,54 см.

## 9

1 акр равен 4046,86 м<sup>2</sup>.

## 10

1 квадратный фут равен 0,0929 м<sup>2</sup>. Скорее всего, при первом издании мемуаров Форда здесь была допущена ошибка.

## 11

Американский изобретатель Дж. Селден в 1879 году запатентовал общие принципы устройства автомобиля.

## 12

Барни Олдфилд — американский гонщик. В июне 1903 года

на автомобиле «Форд-999» установил рекорд скорости 97 км/ч. За заслуги в популяризации автомобильного дела увековечен в Зале автомобильной славы в Детройте.

## 13

3000° по Фаренгейту равны 1650° Цельсия, 2700° – примерно 1500° Цельсия.

## 14

1 бушель пшеницы равен 27 кг.

## 15

Fordson – по-русски обычно называется «фордзон» с тех пор, как выпуск тракторов Форда был налажен в Петрограде на заводе «Красный путиловец» в 1925 году.

## 16

Топчак – особая мельница, которая работает благодаря скоту, движущемуся по кругу в специальном загоне.

## 17

Паллиатив – средство, обеспечивающее временное решение задачи.

## 18

По собственному желанию (лат.).

## 19

Томас Алва Эдисон (1847–1931) – всемирно известный американский изобретатель, был на шестнадцать лет старше Генри Форда.

## 20

Джон Берроуз (1837–1921) – американский писатель, художник, натуралист и философ.

## 21

Ральф Уолдо Эмерсон (1803–1882) – американский поэт, эссеист, философ.

## 22

Гарви Сэмюэл Файрстоун (1868–1938) – американский предприниматель, друг и партнер Генри Форда.

## 23

Имеется в виду корабль Oscar II, на котором Генри Форд плывал с группой пацифистов в Стокгольм с миротворческими намерениями.

## 24

Послание к Евреям, глава 11, стих 1.