

БИБЛИОТЕКА КНИГИКРАТКО

МОЯ ЖИЗНЬ, МОИ ДОСТИЖЕНИЯ

КнигиКратко

Библиотека КнигиКратко

Моя жизнь, мои достижения

«Актин управление и финансы»

КнигиКратко Б.

Моя жизнь, мои достижения / Б. КнигиКратко — «Актion управление и финансы», — (КнигиКратко)

Будущий основатель автомобильной империи Генри Форд родился в семье фермеров, но был совершенно равнодушен к сельскому хозяйству. Гораздо больше его интересовало устройство самодвижущихся экипажей. В 16 лет Форд ушел из дома и поступил учеником в механическую мастерскую. В 1893 году в свободное от работы время он сконструировал свой первый автомобиль. В то время, когда экипажи без лошадей считались причудой дикой фантазии, Форд верил в блестящее будущее своего изобретения. В 1903 году он основал компанию по производству автомобилей собственной конструкции — Ford Motor Company. В течение первого же года было продано 1708 автомобилей, что свидетельствовало о несомненном успехе. В дальнейшем компания Форда стремительно развивалась, благодаря своевременному внедрению новых технологий и новаторских решений. Уже в 1918 году автомобили Форда составляли половину всех произведенных в Америке автомашин. Предлагаем вашему вниманию полный вариант знаменитой автобиографии Форда «Моя жизнь, мои достижения». Из первых уст вы узнаете, чем жил и как работал лучший бизнесмен XX в. Читайте с удовольствием! Краткая версия книги «Моя жизнь, мои достижения». Только самое главное: идеи, техники, ключевые цитаты.

© КнигиКратко Б.

© Актion управление и финансы

Моя жизнь, мои достижения

Генри Форд

введение

Моя руководящая идея

Страна наша только что начала развиваться; что бы ни толковали о наших поразительных успехах – мы совершаем первые робкие шаги. Невзирая на это, успехи наши в достаточной мере изумительны. Но если сравнить сделанное с тем, что еще осталось сделать, прошлые достижения покажутся ничтожными. Стоит только вспомнить, что для запашки земли расходуется больше силы, чем во всех промышленных предприятиях страны, вместе взятых, – и сразу получаешь представление о лежащих перед нами возможностях. И именно теперь, когда в мире так неспокойно, наступило подходящее время предлагать новые решения в свете задач, уже разрешенных. Когда кто-либо заводит разговор об усиливающейся мощи машины и промышленности, перед нами легко возникает образ холодного, металлического мира, в котором деревья, цветы, птицы, луга вытеснены гигантскими заводами, состоящими из железных машин и машин-людей. Такого представления я не разделяю. Более того, я полагаю, что, если мы не научимся лучше пользоваться машинами, у нас не останется времени, 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 впустую тратим столько времени и энергии, что нам мало остается на обычные радости. Сила и машина, деньги и имущество полезны лишь постольку, поскольку они способствуют жизненной свободе. Они только средство для достижения цели. Я, например, смотрю на автомобили, носящие мое имя, не только как на автомобили.

Если бы они были только таковыми, я бы занимался чем-нибудь другим. Для меня они – наглядное доказательство некой деловой теории, которая, как я надеюсь, представляет собой нечто большее, чем просто теория бизнеса. Это теория, цель которой – создать из мира источник радостей. Факт необычайного успеха «Форд мотор компани» важен в том отношении, что он неопровержимо свидетельствует, как верна была до сих пор моя теория. Только с этой предпосылкой могу я критиковать существующие методы производства, финансовую систему и общество с точки зрения человека, ими не поработанного.

Если бы я преследовал только эгоистичные цели, мне не было бы нужды стремиться к изменению установившихся методов. Если бы я думал только о стяжании, нынешняя система оказалась бы для меня превосходной: она в избытке снабжает меня деньгами. Но я помню о долге служения. Нынешняя система предоставляет для этого ограниченные возможности, ибо способствует ненужным тратам; у множества людей она отнимает продукт их труда. Она лишена плана. Все зависит от степени планомерности и целесообразности.

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

Мне прежде всего хочется доказать, что применяемые нами идеи могут быть проведены всюду, что они касаются не только области автомобилей или тракторов, но как бы входят в

состав некоего общего кодекса. Я твердо убежден, что этот кодекс вполне естественный, и мне хотелось бы доказать это с такой непреложностью, которая привела бы в результате к признанию наших идей не в качестве новых, а в качестве естественного закона.

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

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

Первичные отрасли – это земледелие, промышленность и транспорт. Без них невозможна жизнь общества. Они скрепляют мир. Обработка земли, изготовление и распределение предметов потребления столь же первобытны, как и человеческие потребности, и все же нельзя придумать ничего более насущного. В них квинтэссенция физической жизни. Если погибнут они, то прекратится и общественная жизнь.

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

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

Девиз «Поменьше правительства в бизнесе и побольше бизнеса в правительстве» очень хорош не только потому, что он полезен и в делах, и в управлении государством, но и потому, что он полезен народу. Соединенные Штаты созданы не в силу деловых соображений. Декларация независимости – не коммерческий документ, а Конституция – не контракт. Соединенные Штаты – территория, правительство и бизнес – только средства, чтобы жизнь людей обрела значимость. Правительство – только слуга народа и всегда должно таковым оставаться. Как

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

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

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

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

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

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

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

В природе нет двух абсолютно равных предметов. Мы конструируем свои машины, чтобы все их детали могли взаимозаменяться и были практически одинаковыми, так, как только могут быть они схожи при применении высокоточной техники и труда квалифицированных работников. Нет поэтому никакой нужды в испытаниях. При виде двух «фордов», столь похожих внешне друг на друга, что никто не может их различить, и с частями столь сходными, что их можно поставить одну на место другой, невольно приходит в голову, что они в самом деле одинаковы. Но это отнюдь не так. Они различны в работе. У нас есть люди, обкатывающие сотни, иногда и тысячи фордовских автомобилей, и они утверждают, что нет и двух абсолютно одинаковых машин. Если бы они проехали на новой машине час и поставили ее в ряд с другими машинами, тоже испытанными ими в течение часа при одинаковых условиях, они не различили бы их по внешнему виду, но узнали бы каждую, сев за руль.

До сих пор я говорил о различных предметах в общем; перейдем теперь к конкретным примерам. Каждому следовало бы жить на уровне, соответствующем приносимой им пользе. Своевременно сказать несколько слов на эту тему, ибо мы только что пережили период, когда для большинства людей вопрос о приносимой ими пользе стоял на последнем месте. Мы были на пути к такому состоянию, когда никто уже не интересовался этим вопросом. Чеки поступали автоматически. Прежде клиент оказывал честь продавцу своими заказами; сейчас отношения изменились, и продавец стал оказывать честь клиенту, исполняя его заказы. В деловой жизни это зло. Всякая монополия и всякая погоня за наживой – зло. Для любого человека неизменно вредно, если отпадает необходимость прилагать усилия. Предприятие станет лишь здоровее, если, подобно курице, будет разыскивать пропитание. Раньше все слишком легко доставалось в деловой жизни. Пошатнулся принцип определенного, реального соответствия между ценностью и ее эквивалентом. Отпала необходимость думать об удовлетворении клиентуры. Во многих случаях имело место полное неуважение к клиентам. Некоторые обозначали это состояние как «расцвет деловой жизни». Но это ни в коем случае не означало расцвета. Это была попросту ненужная погоня за деньгами, не имевшая ничего общего с настоящим бизнесом.

Если не иметь постоянно перед глазами цели, очень легко сколотить состояние и потом, в порыве желания, заработать еще больше денег, совершенно забыв о необходимости продавать только то, чего на самом деле хотят люди. Делать дела на основе чистой наживы – предприятие в высшей степени рискованное. Это род азартной игры, протекающей неравномерно и редко выдерживаемой дольше чем несколько лет. Задача предприятия – производить для потребления, а не для наживы или спекуляции. А условие такого производства – чтобы его продукты были доброкачественны и дешевы, чтобы продукты эти служили на пользу людям, а не только одному производителю. Если вопрос о деньгах рассматривается в ложной перспективе, то тогда и назначение продукции извращается в угоду производителю.

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

Деньги, вполне естественно, получаются в итоге полезной деятельности. Иметь деньги абсолютно необходимо. Но нельзя забывать при этом, что цель денег – не праздность, а умножение средств для полезного служения. Для меня лично нет ничего отвратительнее праздной жизни. Никто из нас не имеет на нее права. В цивилизации нет места тунеядцам. Всевозмож-

ные проекты уничтожения денег приводят только к усложнению вопроса, так как нельзя обойтись без меновых знаков. Конечно, остается под большим сомнением, дает ли наша нынешняя денежная система прочное основание для обмена. Это вопрос, которого я коснусь в одной из глав. Мое главное возражение против нынешней денежной системы – она начинает существовать сама по себе, тормозя производство вместо того, чтобы способствовать ему.

Моя цель – простота. Люди потому имеют так мало и удовлетворение основных жизненных потребностей (не говоря уже о роскоши, на которую каждый, по моему мнению, имеет право) обходится так дорого, что почти все, производимое нами, много сложнее, чем нужно. Наша одежда, жилища, квартирная обстановка – все могло бы быть гораздо проще и вместе с тем красивее. Просто так делалось испокон веков, и нынешние фабриканты идут проторенной дорогой.

Я не хочу сказать, что мы должны удариться в другую крайность. В этом нет абсолютно никакой необходимости. Вовсе не нужно, чтобы наше платье состояло из мешка с дырой для просовывания головы. Правда, его легко изготовить, но оно чрезвычайно непрактично. Сшить одеяло не требует особых усилий, но никто из нас не наработал бы много, если бы мы разгуливали, по образцу индейцев, в одеялах. Подлинная простота связана с пониманием практического и целесообразного. Недостаток всех радикальных реформ в том, что они хотят подогнать человека под определенные готовые вещи. Думаю, что авторами новых веяний в моде – совершенно ужаснейших – становятся ничем не примечательные женщины, и таковыми они делают и всех остальных женщин. Иначе говоря, все происходит шиворот-навыворот. Следует взять что-либо, доказавшее свою пригодность, и устранить в нем все лишнее. Такой подход применим ко всему – к обуви, одежде, домам, машинам, железным дорогам, пароходам, самолетам. Устраняя излишние части и упрощая необходимые, мы одновременно устраняем и лишние расходы по производству. Логика простая. Но, как ни странно, процесс начинается чаще всего с удешевления производства, а не с упрощения самого продукта. Начинать нужно с него. Важно прежде всего исследовать, действительно ли он так хорош, как должен быть – выполняет ли он в максимальной степени свое назначение? Затем – были ли использованы самые лучшие материалы или просто самые дорогие? И наконец – возможно ли упростить конструкцию и уменьшить вес? И так далее.

Лишний вес столь же бессмыслен в любом продукте, как значок на кучерской шляпе, – пожалуй, еще бессмысленнее. Значок может, в конце концов, служить для опознания шляпы, в то время как излишек веса означает только лишнюю трату силы. Для меня загадка: на чем основано заблуждение, что вес тождествен силе? Зачем дополнительный вес в предметах, которые не предназначены для забивания свай? К чему лишний вес машине, предназначенной для перевозки? Почему бы не перенести дополнительный вес на груз, который транспортируется машиной? Полные люди не в состоянии бегать так быстро, как худощавые, а мы придаем большей части наших транспортных машин такую грузность, словно «мертвый вес» и объем увеличивают скорость! Бедность в значительной степени происходит от перетаскивания «мертвых грузов».

Когда-нибудь мы обязательно придумаем, как снижать вес выпускаемых продуктов. Например, дерево – великолепный материал для некоторых частей автомобиля, хотя и очень неэкономичный. Дерево, которое используется для отделки одного «форда», содержит около тридцати фунтов воды. Несомненно, тут возможны улучшения. Должно существовать средство, при помощи которого будет достигнута одинаковая мощность и эластичность без лишнего веса. Точно так же и в тысяче других предметов.

Земледелец слишком усложняет свой ежедневный труд. По-моему, рядовой фермер тратит не больше пяти процентов своей энергии на действительно полезную работу. Если устроить завод по образцу обыкновенной фермы, его нужно было бы переполнить рабочими. Самая скверная фабрика в Европе едва ли организована так плохо, как рядовое крестьянское хозяй-

ство. Энергия используется по минимуму, там все делается руками, отсутствует элементарная организация труда. В продолжение рабочего дня фермер раз двенадцать, вероятно, взбирается по шаткой лестнице и спускается вниз. Он годами надрывается, таская воду, вместо того чтобы проложить метр-другой водопроводной трубы. Если необходима дополнительная работа, то первая его мысль – нанять еще рабочих. Он считает излишней роскошью тратить деньги на улучшения. Поэтому-то продукты сельского хозяйства даже при самых низких ценах все же слишком дороги, и доход фермера, при самых благоприятных условиях, ничтожен. В бессмысленной трате времени и сил кроется причина высоких цен и малого заработка.

На моей собственной ферме в Дирборне все делается при помощи машин. Но, хотя нам удалось сократить ненужные затраты, все же мы далеки еще от подлинно экономического хозяйства. До сих пор мы не имели возможности посвятить этому вопросу достаточно внимания. Предстоит сделать больше, чем сделано. И все же мы постоянно получали, вне зависимости от рыночных цен, прекрасный доход. Мы у себя на ферме не фермеры, а промышленники. Как только земледелец научится смотреть на себя как на промышленника, со всем свойственным ему отвращением к расточительности в отношении материала и рабочей силы, цены на продукты сельского хозяйства так упадут и доходы так повысятся, что каждому хватит на пропитание, и фермерство приобретет репутацию наименее рискованного и наиболее выгодного занятия.

В неполном представлении о процессе, в незнании сущности работы и форм ее оптимальной организации кроется причина малой доходности сельского хозяйства. Все, что будет организовано таким образом, обречено на бездоходность. Фермер надеется на удачу и на своих предков. Он не имеет понятия об экономии производства и о сбыте. Промышленник, ничего не смыслящий ни в том, ни в другом, продержался бы недолго. То, что фермер держится, доказывает, как изумительно прибыльно само по себе сельское хозяйство. В высшей степени просто добиться низких цен и высокого объема на заводе или ферме. Но плохо то, что повсюду существует тенденция усложнять даже самые простые вещи. Вот, например, так называемые улучшения.

Когда заходит речь об улучшениях, представляются обычно изменения в продукте. «Улучшенный» продукт – это тот, который подвергся изменению. Мое понимание улучшений совершенно иное. Я считаю неправильным начинать производство, пока не усовершенствован сам продукт. Это, конечно, не значит, что никогда не следует вносить в него изменения. Я только считаю более правильным лишь тогда браться за производство, когда вы абсолютно уверены в том, что назначение, внешний вид товара и материал соответствуют желаемым. Если такой уверенности нет, то следует спокойно продолжать изыскания. Производство должно исходить из самого продукта. Фабрика, организация, сбыт и финансовые соображения подгоняются под него. Благодаря этому вы приобретете преимущество и сэкономите время. Начало производства без предварительной уверенности в самом продукте было скрытой причиной многих и многих катастроф. Сколько людей уверены, что важнее всего устройство фабрики, сбыт, финансовые средства, деловое руководство. Важнее всего сам продукт, и всякое формирование производства, до того как продукт усовершенствован, означает трату сил. Прошло двенадцать лет, прежде чем я закончил «Модель Т», удовлетворяющую меня во всех отношениях, ту самую, которая теперь известна как автомобиль «форд». Мы даже не делали попыток приступить к производству, пока проект автомобиля не был доведен до совершенства. С тех пор он не подвергался существенным изменениям.

Мы непрестанно экспериментируем с новыми идеями. Проезжая в районе Дирборна, можно встретить разные модели фордовских машин. Это экспериментальные модели, а не новые машины. Я не игнорирую ни одной хорошей идеи, но не пытаюсь решать немедленно, хороша она или нет. Если идея оказывается действительно хорошей или открывает новые возможности, то я за то, чтобы испытать ее. Но от этих испытаний еще бесконечно далеко до

изменений. В то время как большинство промышленников охотнее решаются на изменение в продуктах, чем в методах их производства, мы пользуемся как раз обратным приемом.

Мы постоянно меняем методы нашего производства. Тут никогда не бывает застоя. Мне кажется, что с тех пор, как мы выпустили наш первый автомобиль, ни одно из прежних устройств не оставалось без изменений. Вот причина дешевизны нашего производства. Те небольшие изменения, которые введены в наших машинах, имеют целью повысить удобства во время езды или усилить мощность. Применяемые в производстве материалы меняются, конечно, тоже, по мере того как мы расширяем свои представления о них.

Мы хотим обезопасить себя от заминок в производстве или от необходимости повышать цены в связи с возможным недостатком каких-либо материалов, поэтому для всех почти частей мы используем заменяемый материал. Например, из всех сортов стали в самом большом ходу у нас ванадиевая. Величайшая прочность соединяется в ней с минимальным весом; но мы были бы плохими коммерсантами, если бы поставили всю нашу будущность в зависимость от возможности достать ванадиевую сталь. Поэтому мы нашли металл, ее заменяющий. Все сорта нашей стали совершенно своеобразны, но для каждого отдельного сорта у нас есть по крайней мере одна замена, а то и несколько, причем все испробованы и все оказались годными. То же можно сказать о всех разновидностях наших материалов, а также о всех отдельных частях. Сначала мы сами изготовляли только немногие части, а моторы и вовсе не производили. В настоящее время мы сами изготавливаем моторы, а также почти все части, потому что это обходится дешевле. Мы делаем это также для того, чтобы на нас не влияли рыночные кризисы и чтобы зарубежные промышленники не парализовали нас своей неспособностью доставлять нужное. За время войны цены на стекло поднялись на головокружительную высоту. Мы числились в первых рядах потребителей. В настоящее время мы приступили к сооружению собственной стекольной фабрики. Если бы мы всю нашу энергию затратили на изменения в продукте, то недалеко бы ушли, но, так как мы никаких изменений в продукте не производили, мы имели возможность сосредоточить все силы на усовершенствовании приемов изготовления.

Самая важная часть в зубиле – острие. Это и есть принцип организации нашего производства. В зубиле не столь важны тонкость выработки или качество стали и добротность отковки. Если в нем нет острия, то это не зубило, а просто кусок металла. Другими словами, важна действительная, а не мнимая польза. Какой смысл ударять тупым зубилом с огромным напряжением сил, если легкий удар отточенным металлом выполняет ту же работу? Зубило существует, чтобы им срубить, а не колотить. Удары второстепенны. Значит, если мы хотим работать, почему бы не сосредоточить свою волю на работе и не выполнить ее кратчайшим способом? Острием в промышленной жизни является та линия, по которой происходит соприкосновение продукта с потребителем. Недоброкачественный продукт – это продукт с тупым острием. Чтобы протолкнуть его, нужно затратить много лишней силы. Острием в фабричном предприятии являются человек и машина, работа которых дополняет друг друга. Если человек неподходящий, машина не в состоянии выполнять работу правильно, и наоборот. Требовать, чтобы на ту или иную работу тратилось больше силы, чем это необходимо, – значит быть расточительным.

Итак, квинтэссенция моей идеи в том, что расточительность и алчность тормозят истинную продуктивность. Но расточительность и алчность – это крайности. Расточительность вытекает большей частью из недостаточно сознательного отношения к нашим действиям или из небрежного их выполнения. Алчность есть род близорукости. Цель моя состояла в том, чтобы производить с минимальными затратами материалов и человеческой силы и продавать по минимальным ценам, стараясь выиграть за счет объема продаж. На своих заводах я взял за правило выплачивать максимально возможную заработную плату, повышая таким образом покупательную способность. Благодаря минимальной стоимости наших автомобилей и максималь-

ной заработной плате мы в состоянии привести наш продукт в соответствие с покупательной способностью. Основанное нами предприятие действительно приносит пользу. И потому мне хочется поговорить о нем.

Основные принципы нашего производства гласят:

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

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

3. Работу на общую пользу ставь выше выгоды. Без прибыли не может держаться ни одно дело. По существу, в прибыли нет ничего дурного. Хорошо организованное предприятие, принося большую пользу, должно приносить большой доход и будет приносить таковой. Но доходность должна быть результатом полезной работы, а не самоцелью.

4. Производить не значит дешево покупать и дорого продавать. Этот процесс включает в себя обоюдовыгодное приобретение материалов и превращение их в качественный товар, необходимый покупателю, с минимальными издержками. Вести азартную игру, спекулировать и поступать нечестно – это значит затруднять указанный процесс.

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

Глава I

Как все начиналось

Тридцать первого мая 1921 года «Форд мотор компани» выпустила автомобиль № 5000000. Теперь он стоит в моем музее, рядом с маленькой бензиновой тележкой, на которой я начал работать и которая впервые прошла испытания весной 1893 года. Я катался на ней как раз тогда, когда рисовые трупялы прилетели в Дирборн, а они всегда возвращаются 2 апреля. Оба экипажа совершенно различны по своему внешнему виду и почти столь же непохожи по строению и материалу. Только схема, странным образом, почти не изменилась, за исключением некоторых деталей, которые мы выбросили в нашем современном автомобиле. Та маленькая старая тележка, несмотря на свои два цилиндра, пробегала двадцать миль в час и выдерживала, при своем резервуаре всего в двенадцать литров, полных шестьдесят миль. И теперь она такая же, как в первый день. За многие годы больше усовершенствовались методы производства и материалы, нежели основная схема. Разумеется, и она усовершенствовалась: современный «форд» – «Модель Т» – имеет четыре цилиндра, автоматическое пусковое устройство и вообще является во всех отношениях более удобным и практичным автомобилем. Он проще своего предшественника, но почти каждая его часть была и в первоначальной модели. Изменения стали результатом наших опытов в конструкции, а не инновационной схемы. Отсюда я извлек важный урок: лучше направить все силы на усовершенствование уже имеющейся хорошей идеи, вместо того чтобы гнаться за другими, новыми. Не стоит разбрасываться – одной идеи вполне достаточно для работы.

Именно жизнь на ферме заставила меня изобретать новые и лучшие транспортные средства. Я родился 30 июля 1863 года на ферме недалеко от Дирборна в Мичигане, и мое первое впечатление сводится к воспоминаниям о слишком большом объеме работы, которую нужно

было проделать, чтобы получить ощутимые результаты. И теперь я питаю подобные чувства к фермерской жизни.

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

На нашей, как и на других фермах, преобладал тяжелый ручной труд. Уже с ранней юности я думал, что многое можно делать иначе, лучшим способом. Поэтому я обратился к технике, — да и мать моя всегда утверждала, что я прирожденный механик. У меня была мастерская со всевозможными металлическими частями, которые я использовал в качестве инструментов. В то время не было еще никаких новомодных игрушек; все, что мы имели, было собственного изготовления. Моими игрушками были инструменты, и так осталось до сегодняшнего дня. Каждый обломок машины был для меня сокровищем.

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

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

Этот локомотив стал причиной того, что я погрузился в автомобильную технику. Я пробовал воспроизвести эту модель сам, и мне это удалось. Однако с тех пор, как я увидел локомотив, мной полностью завладела мечта создать автомобиль, который двигался бы сам.

После поездок в город карманы у меня всегда были набиты всяким хламом: гайками и обломками железа. Нередко мне удавалось заполучить сломанные часы, и я пробовал их чинить. Когда мне было тринадцать лет, мне удалось в первый раз починить часы так, что они долго ходили без сбоя. С пятнадцати лет я мог починить любые часы, хотя мои инструменты были весьма примитивны. Такой опыт очень ценен. Из книг нельзя научиться ничему практическому: машина для механика то же, что книги для писателя, и настоящий механик должен разбираться практически во всем. Отсюда он черпает идеи, и если у него есть голова на плечах, он постарается применить их.

Я никогда не проявлял особой любви к фермерству. Я хотел иметь дело с машинами. Мой отец не очень сочувствовал моему увлечению механикой. Он желал, чтобы я стал фермером. Когда я семнадцати лет окончил школу и поступил учеником в механическую мастерскую Драйдока, на мне «поставили крест». Ученье мне далось легко — все необходимые познания я

усвоил задолго до истечения срока моего трехлетнего ученичества, а поскольку у меня была еще любовь к тонкой механике и особенное пристрастие к часам, по ночам я работал в починочной мастерской одного ювелира. В те молодые годы у меня в работе было, если не ошибаюсь, более трехсот часов. Я полагал, что уже могу приблизительно за тридцать центов изготавливать приличные часы, и хотел заняться этим делом. Однако я оставил эту идею, придя к выводу, что часы не принадлежат к безусловно необходимым предметам в жизни и не все люди будут покупать их. Как я додумался до этого, я уже не очень помню. Я терпеть не мог рутинную работу ювелира и часовщика, за исключением тех случаев, когда она представляла собой особенно трудные задачи. Уже тогда я хотел изготавливать какой-нибудь продукт массового потребления. Приблизительно в ту пору в Америке было введено стандартное время для железнодорожного движения. До тех пор ориентировались по солнцу, и долго железнодорожное время было отлично от местного, как и теперь, после введения летнего времени. Я много ломал себе голову, и мне удалось изготовить часы, которые показывали оба времени. Они имели двойной циферблат и считались по всей округе своего рода достопримечательностью.

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

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

Как опытному машинисту, в распоряжении которого на ферме была сносная мастерская, мне было нетрудно построить паровую тележку или трактор. При этом мне пришла мысль использовать его и как средство передвижения. Я был твердо убежден, что держать лошадей невыгодно, принимая во внимание труд и издержки по их содержанию. Следовательно, нужно было изобрести и построить паровую машину, достаточно легкую, чтобы тащить обыкновенную телегу или плуг. Трактор казался мне всего важнее. Переложить трудную, суровую работу фермера с человеческих плеч на сталь и железо всегда было главным предметом моего честолюбия. Однако обстоятельства сложились так, что я все-таки обратился к производству пассажирских экипажей. Я осознал, что люди проявляют больший интерес к машине, на которой

они могли бы ездить по сельским дорогам, чем к машине, работающей на полях. Но я забегаю вперед. Тогда я думал, что фермер будет больше интересоваться трактором.

Я построил тележку с паровым двигателем. Она функционировала. Котел отапливался нефтью; сила двигателя была велика, а контроль при помощи прикрывающего клапана прост, упорядочен и надежен. Но котел заключал в себе опасность. Чтобы добиться требуемой силы без чрезмерного увеличения веса и объема двигателя, последний должен был находиться под высоким давлением. А между тем не особенно приятно сидеть на котле, находящемся под высоким давлением. Чтобы хоть сколько-нибудь обезопасить его, приходилось увеличивать вес, но этим уничтожался выигрыш, приобретенный высоким давлением. Два года продолжал я мои опыты с различными системами котлов – сила и контроль не представляли затруднений – и в конце концов отказался от идеи дорожной повозки, движимой паром. Я знал, что англичане используют на своих сельских дорогах паровые экипажи, которые представляли собой настоящие локомотивы и должны были тащить целые обозы. Не представляло затруднений построить тяжелый паровой трактор, годный для большой фермы. Но у нас нет английских дорог. Наши дороги погубили бы какой угодно большой и сильный паровой трактор. И мне казалось, что не стоит строить тяжелый трактор: его могли бы купить лишь немногие зажиточные фермеры.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

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

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