

Генри Форд

## О ДЕЛЕ И О СЕБЕ

1922 г.

### ПРЕДИСЛОВИЕ. О СМЫСЛЕ

Не гасим ли мы радость жизни, противопоставляя саму «жизнь» «зарабатыванию на жизнь»? Остаётся ли что-нибудь на первое после второго? Техника и энергия, деньги и товары нужны постольку, поскольку они дают нам какие-то степени свободы. Они лишь средство. Например, машины с моим именем, бегающие по всему миру, для меня не просто машины. Они доказывают реальность теории бизнеса, которая позволяет сделать мир лучше. Факт коммерческого успеха Форд Мотор Компани наглядно демонстрирует правоту теории. И этот факт позволяет мне критиковать нашу промышленную, денежную и общественную систему с позиции человека, не пострадавшего от системы, т.е. объективно.

Система устроена так, что если бы мне были нужны только деньги, то и мечтать было бы не о чём – деньгами она меня обеспечивает в достатке. Но я думаю о Пользе. Нынешняя система не позволяет давать и получать максимум пользы, потому что она поощряет любые виды затрат и потерь. И ведёт она в никуда.

При всех восторгах о невиданном прогрессе, развитие нашей страны только начинается. Да, прогресс заметен, но если сравнить сделанное с тем, что ещё предстоит, то все наши достижения стремятся к нулю. Представить это можно, если знать, что для одной только вспашки земли энергии требуется больше, чем для всей промышленности страны.

Когда говорят о наступлении техники и промышленности, рисуется картина холодного, механического мира, состоящего из машин-станков и машин-людей, где заводы вытесняют и душат природу. Так ли? Думаю, пока мы не будем лучше понимать техническую компоненту жизни, нам трудно будет выкраивать время, чтобы радоваться той же природе.

Я не имею ничего против общей привычки испытывать новые идеи сарказмом. Лучше скептически требовать доказательств, чем бросаться в каждую «гениальную» идею. Скептицизм, если понимать под ним осторожность, есть стабилизатор цивилизации. Большинство проблем в мире происходит от принятия новых идей без предварительного изучения, действительно ли они так хороши. Идея не обязательно хороша только потому, что она стара, и не обязательно плоха, если она нова. Но если старая идея работает, то

реальность – на её стороне. Идеи сами по себе очень ценны, но идея – это лишь идея. Идеи есть почти у каждого. Значение имеет её реализация на практике.

Идеи, реализованные нами, могут применяться не только к автомобилям и тракторам, а в качестве универсального, естественного принципа. Естественный способ добиться чего-то – это работать. Достаток и счастье добываются только честным трудом. Человеческие беды вытекают, как правило, из попыток обойти этот естественный принцип. А раз надо работать, то лучше делать это с умом. И чем лучше мы работаем, тем лучше для нас. Всё, что я постиг – это необходимость элементарного здравого смысла.

Я не реформатор. В мире, вообще, слишком много реформаторства, и мы уделяем этим ребятам слишком много внимания. Мы знаем два типа реформаторов. Одни готовы разорвать рубашку потому, что пуговица не проходит в петельку. Для них опыт и реформы несовместимы. Такой не может держать свой накал перед фактами, поэтому он не признаёт факты. С 1914 года многие стали называться новыми интеллектуалами. Им открылось, что смотреть на мир можно критически, и нашли они его порочным. Опьянение от господской позы критика социальной системы раскачивает. Чем моложе критик, тем сильнее качает. Он решительно за ликвидацию старого порядка и построение нового.

Они реально пробуют строить новый мир в России. Их пример – другим наука. Мы видим, что разрушительные действия инициирует не большинство, а меньшинство. Также мы видим, что, хотя люди могут издавать законы, противоречащие законам природы, природа блокирует такие законы жёстче, чем это делал царь. Природа заблокировала всю Советскую республику – потому что она отрицает природу. Более всего она отрицает право на плоды труда. Кто-то говорит, Россия должна работать. Бедняжка работает, но это не свободный труд. В Соединённых Штатах рабочий день – восемь часов; в России – от двенадцати до четырнадцати. В Соединённых Штатах, если рабочий хочет отдохнуть денёк или неделю, и может себе это позволить – никаких вопросов. В России, под Советами, человек идёт на работу – хочет или нет. Какая может быть свобода при тюремной дисциплине? Это рабство. Свобода есть право работать меньшее время и получать за это меньший заработок, лишь бы обеспечить собственную жизнь. Совокупность этого и многих других пониманий свободы и составляет великий идеал Свободы. Меньшими формами свободы пропитаны будни каждого из нас.

России не обойтись без интеллекта и опыта. С тех пор, как её заводы стали управляться комитетами, в них пришли застой и разруха; митингов и дискуссий – больше, чем производства. С изгнанием квалифицированных специалистов тысячи тонн ценных материалов ушли в отходы. Фанатики заболтали народ до голода. Теперь Советы предлагают большие деньги тем самым специалистам, которых повыгоняли, лишь бы те вернулись. Всё, что эта «реформа» сделала для России – развалила производство.

И в нашей стране есть зловещий элемент, старающийся вбить клин между руками и мозгами производства. Те же самые силы, что выгнали из России мозги, способности и опыт, хотят повторить всё это здесь.

Есть и другой тип реформаторов, которые никогда себя таковыми не называют, но очень похожи на радикал-реформаторов. Радикалы опыта не имеют и не хотят иметь. У этих же опыта предостаточно, но толку от этого никакого. Я говорю о реакционерах. Они бы удивились, узнав, что стоят в одном ряду с большевиками. Они тянут назад, к старым порядкам, но не потому, что те порядки лучше, а потому, что якобы их лучше знают.

Важно распознавать реакционное толкование возврата к здравому смыслу. Мы пережили фейерверочный во всех отношениях период. Пока мы слушали зажигательные речи, огонь в очаге погас. Движение было броуновским, а не поступательным. Реакционеры пользуются разочарованием и обещают «старые добрые времена», что обычно означает отжившие порядки. А т.к. умом они не блещут, то иногда сходят за «реалистов».

Одна толпа хочет снести весь мир, чтобы построить лучший. Другая – держится за старое, какое оно ни есть, чтобы дать ему догнать. Обрушить этот мир вполне возможно, однако можно ли построить новый? Можно преградить миру движение вперёд, но можно ли затем остановить качение назад? Желать того или другого – не признак ума, ибо, если всё будет опрокинуто, каждый получит трёхразовое питание. Или, если всё застынет, как есть, можно рассчитывать на шесть процентов годовых. Загвоздка в том, что и реформаторы, и реакционеры одинаково далеки от реальности – от базовых функций.

Базовые функции: земледелие, промышленность, транспорт – это три кита, на которых стоит мир. Выращивание, производство и доставка так же примитивны, как и человеческие потребности, и столь же вечно актуальны. Они – основа физического бытия. С их прекращением прекратится общественная жизнь. При нынешней системе происходит деформация вещей, но если основа прочна, есть надежда на улучшение. Основа общества – люди и средства для *выращивания, производства и доставки*. Пока живы земледелие, промышленность и транспорт, мир может пережить любые общественные перемены.

Работы – предостаточно. Бизнес и есть работа. Спекуляция с готовыми продуктами – не бизнес. Это лишь несколько облагороженное жульничество, которое не запретить законом. Законы, вообще, не способны ни к чему конструктивному. Законотворцев мы перевидали. Многие думают, что Вашингтон – это своего рода небеса, где за облаками обитают всеведение и всемогущество. Ни к чему хорошему это заблуждение не ведёт. Наше спасение – не в Вашингтоне, а в нас самих; скорее мы можем помочь Вашингтону как некоему центру распределения и координации наших усилий для общего блага.

Лозунг «Меньше правительства в бизнесе и больше бизнеса в правительстве» хорош не только для бизнеса или правительства, но и для народа. Соединённые Штаты были основаны не ради бизнеса. Декларация о независимости – не контракт, и Конституция – не коммерческий план. Соединённые Штаты – их земля, народ, правительство и бизнес – средства, которыми жизнь людей делается достойной. Бизнес и правительство необходимы в качестве слуг, как вода и зерно; в качестве хозяев они нарушают естественный порядок. Если народ станет принадлежностью правительства – начнёт работать закон возмездия, ибо такое соотношение противоестественно, бесчеловечно и аморально.

Благосостояние страны складывается из благосостояния каждого из нас. Так оно и должно быть. Правительство может обещать, мутить с деньгами (как банкиры делают это по всему миру), солидно обставляя абсурд и пустышки, но не может производить. Производить блага может работа и только работа – в глубине души это знает каждый.

Для здравомыслящих людей нет смысла в разрушении основ экономической жизни. Большинство людей знают, что нечто из ничего не бывает. Многие чувствуют, даже если не знают, что деньги не есть богатство. Теории, обещающие каждому всё и не требующие ни от кого ничего, нормальный человек не примет инстинктивно, даже если не может объяснить причины. Он знает, что так не бывает. И этого достаточно. Существующий порядок, всегда неповоротливый, часто дурацкий, и во всех отношениях несовершенный, имеет одно преимущество перед любым другим: он работает.

Несомненно, наш порядок постепенно заменится другим, и новый также будет работать – но не потому, что он вот такой, а потому, что удобен людям. Причина, почему большевизм не работает – и не может работать – не экономическая. Не важно, частное ли производство, или общественное; получают ли рабочие зарплату или дивиденды; распределяете вы людям одежду и жильё или предоставляете им жить на их усмотрение. Всё это лишь детали. Неспособность большевистских лидеров видна в суете вокруг этих деталей. Большевизм провалился потому, что он противоестественен и аморален. Наша система стоит. Она неудачна? Конечно – по тысяче пунктов! Она неуклюжа? Да, неуклюжа. По всем признакам она должна развалиться. Но не разваливается – потому что стоит на определённом экономическом и моральном фундаменте.

Экономический фундамент – труд. Труд есть человеческий элемент, делающий плодоносный сезон полезным для людей. Человеческий труд делает урожай таковым. Основа экономики: каждый из нас работает с материалом, который мы не создавали – он подарен нам Природой.

Моральный фундамент – право человека на плоды своего труда. Иногда это называется правом на собственность. Иногда звучит заповедью: «Не укради!» Право человека на его собственность делает воровство преступлением. Когда человек заработал свой хлеб, он получил и право на него. Если кто-то его украл, то совершил нечто большее, нежели украл хлеб – посягнул на священное право человека.

Если мы не производим, мы не можем иметь. Кто-то говорит, мы производим – для капиталистов. Те, кто стал капиталистом благодаря лучшей организации производства – основа общества. Они управляют производством на пользу всем. Те же из них, кто растёт на «делании денег» – временное неизбежное зло. Они могут не быть злом, если их деньги идут в производство. Если их деньги работают на возведение барьеров между производителем и потребителем, усложнение распределения, они вымрут, когда функционирование денег улучшится. А произойдёт это, когда полностью реализуется принцип, что здоровье, достаток и счастье неизбежны через труд и только через труд.

Нет причин, почему человек, желающий работать, не может работать и получать сполна. Также нет причин, почему тот, кто может, но не хочет работать, не получал бы то, что заработал. Если он ничего не даёт, то ничего и не должен получать. Мы никуда не придём, утверждая, что каждый должен иметь больше, чем заслуживает – только потому, что некоторые получают больше того, что заслуживают.

Не может быть утверждения более абсурдного и вредного для человечества, чем то, что все люди равны. Люди не могут быть равны, и любая демократическая концепция, уравнивающая людей, только блокирует прогресс. Люди не могут быть одинаково полезны. Людей более способных численно меньше, чем менее способных. Толпа бездарей может затоптать или утопить одарённых, но тем самым они топят и себя. Одарённые дают обществу лидеров и возможность всем остальным жить с меньшими усилиями.

Демократическая концепция равенства способностей ведёт к потерям. В природе нет двух одинаковых вещей. Мы строим наши автомобили абсолютно взаимозаменяемыми. Все детали – один к одному, вытачиваются на лучшем оборудовании, лучшими руками. И два Форда, стоящих рядом, кажутся совершенно одинаковыми, и сделаны они совершенно одинаково: любую деталь одной машины можно смонтировать на другую – всё одинаково. Но нет. На ходу они ведут себя по-разному. У нас есть люди, водившие сотни и даже тысячи Фордов, и они говорят, что в езде нет даже двух одинаковых. Если водитель погоняет новую машину час или даже меньше, а затем спрятать её среди других таких же новеньких машин, так же обкатанных в течение часа в тех же условиях, он не узнает ту машину «в лицо», но узнает её за рулём, на ходу – по «характеру».

Я говорил в общем. Давайте, более конкретно. Человек должен жить на уровне, соизмеримом с пользой, которую он приносит обществу. Сейчас самое время вспомнить об этом, т.к. недавно у нас был период, когда сервис оказался на последнем месте из всего, о чём люди могли думать. С тех пор, когда покупатель благодетельствовал продавца, ситуация изменились до того, что продавец оказывает милость покупателю. Отношение к публике часто даже не наплевательское, а ругательное. Монополия и спекуляция – враги бизнеса. Нехватка стимула шевелиться вредит ему. Бизнес, как курочка, не может быть здоров, если не прилагает усилий, выцарапывая зёрнышки. Всё получалось слишком легко. Стало не нужно приспособливаться к потребителю. Произошёл отход от честного соотношения между ценностью и ценами. Кто-то называл то состояние процветанием. Но это было не процветание – бессмысленная гонка за деньгами не есть бизнес.

Имея продуманный план, нетрудно оказаться под кучей денег, затем, пытаясь сделать ещё больше денег, упустить из виду, что продавать людям нужно то, что нужно им. Бизнес с прицелом на деньги – самый ненадёжный. Это разовые, нестабильные «темы», редко плодоносящие несколько лет. Функция бизнеса – производить для потребления, а не для денег. Производство для потребления подразумевает высокое качество продукта и низкую цену, и что изделие – это нечто, служащее людям, а не производителю.

Благополучие производителя зависит от пользы, которую он несёт людям. Какое-то время он может обслуживать самого себя, но когда люди поймут, что он даёт не то, радоваться он будет недолго. В период подъёма производители не думали о потребителях, а когда люди перестали нести им свои деньги, многие разорились. Это они называют депрессией. Но ведь они просто ставили телегу впереди лошади, и получили единственно возможный результат. Жадность к деньгам – вернейший путь остаться без них. А если работать с прицелом на реальную пользу, вопрос о деньгах решается сам собой.

Деньги приходят как естественный результат полезного дела. Деньги нужны. Но нельзя забывать, что предназначение денег – не праздное безделье, а полезная работа. Любая схема с отменой денег только усложняет дело, т.к. они нужны как средство измерения. Хороша ли наша денежная система как базис обмена – это ещё большой вопрос. Суть моих претензий к нынешней монетарной системе в том, что она вместо содействия производству стала самоцелью и тормозом.

Бедность, кроме всего прочего, происходит от выполнения бестолковой работы. Думаю, на действительно полезную работу средний фермер тратит не более 5 процентов всех своих сил. Не только всё делается вручную, но и смысла в порядке часто никакого. За день фермер с десятков раз поднимется и спустится по еле живой лестнице. Вместо того, чтобы пустить воду по трубе, он будет таскать её ведрами. Вкладывать деньги в улучшения – для него роскошь. Если работы много, всё, что придёт ему в голову – нанять ещё людей. Поэтому неудивительно, что даже при самых низких ценах продукция фермы слишком дорога, а самые большие доходы фермера слишком малы.

Причины незавидного состояния фермы – в нехватке знаний о том, как строить работу эффективно, о самих понятиях работы и эффективности. Фермер верит в удачу и предков, он не знает, как производить экономично и не умеет торговать. Промышленник с такими данными в бизнесе не задержится. То, что фермер держится, говорит о невероятной рентабельности самого земледелия. Когда фермер почувствует себя промышленником, со всей недопустимостью потерь – материалов или труда – продуктов фермы будет столько, и подешевеют они так, что причин для голода не останется, а земледелие станет одним из самых доходных занятий. На моей ферме в Дирборне всё механизировано. Мы сократили великое множество потерь, но до реальной экономии ещё далеко. И всё же никогда не было, вне зависимости от цен на продукцию, чтобы мы не получили хорошую прибыль.

Сделать производство низкокзатратным и высокопроизводительным на заводе или ферме – а такое производство означает достаток для каждого – не так сложно. Проблема – в общей тенденции усложнять даже самые простые вещи.

Мой идеал – простота. Люди имеют так мало, и стоит всё так дорого именно потому, что почти всё, что мы делаем, намного сложнее, чем нужно. Одежда, еда, домашняя утварь – всё может быть намного проще и лучше. В прошлые века вещи делались теми способами, в тех вкусах и т.д., а производители никак не откажутся от тех традиций.

Я не имею в виду принятие вычурных стилей. Одежда не должна быть мешком с дырками для головы и рук. Сделать такую просто, но кто её будет носить? Под реальной простотой понимается нечто, дающее максимальную пользу и максимально удобное в использовании. Возьмите что-нибудь нужное и уберите из него всё бесполезное. Убирая бесполезное и упрощая необходимое, мы снижаем стоимость производства. Это применимо для всего: обувь, одежда, жильё, оборудование, железная дорога, пароходы, самолёты...

Логика проста, но как ни странно, обычно процесс начинается с удешевления производства, а не упрощения изделия. Во-первых, надо убедиться, добротнo ли оно сделано, даёт ли оно максимально возможную пользу. Затем – действительно ли материал самый лучший, или только самый дорогой. Далее – можно ли упростить конструкцию и снизить вес, и т.д.

В лишнем весе изделия смысла не больше, чем в кокарде извозчика. Хотя нет, по кокарде извозчик может узнать свою шляпу, а лишний вес даёт только потерю мощности. Не могу понять, откуда взялся этот бред, что вес пропорционален мощности. Для забивки свай это верно, но зачем возить тяжесть, если мы не собираемся ничего ею заколачивать? Зачем закладывать лишний вес в машину? Не лучше ли добавить его в груз, для перевозки которого машина сконструирована? Толстяк не может бегать, как худой. Но мы строим большинство машин так, будто жир даёт скорость. Когда-нибудь мы откроем ещё способы снижения веса. Взять, к примеру, дерево. Для многих целей это лучший известный нам материал, но получается слишком много отходов. В каждом Форде деревянные детали содержат тридцать фунтов воды. Должны быть методы, которые дают ту же прочность и гибкость без этих бесполезных тридцати фунтов. И так в тысяче процессов.

Я не начинаю делать, пока не убедился, что продукт максимально доведён до ума. Это не значит, что продукт не может быть изменён, но лучше не пытаться производить, пока не будет полной уверенности, что функциональность, дизайн и материалы – самые лучшие. Если уверенности нет, продолжайте доводку.

Производство начинается с изделия. Организация, сбыт, финансы... – подгоняются под изделие. Штурм производства без уверенности в продукте – непризнанная причина многих провалов в бизнесе. Люди думают, что главное – это завод, склад, финансы или менеджмент. Главное – это продукт, и любая поспешность с началом производства ведёт к потерям. Я потратил двенадцать лет, пока «Модель Т», которая сегодня и известна как Форд, устроила меня полностью. Мы не пытались начать производство, пока не получили то, что надо. Этот продукт по сей день не претерпел существенных изменений.

Мы постоянно экспериментируем с новыми идеями. Я не спешу с оценкой, хороша идея или плоха. Если идея кажется хорошей или хотя бы стоящей рассмотрения, надо протестировать её со всех сторон. В окрестностях Дирборна бегают все разновидности наших экспериментальных моделей. Но обкатка идеи и внесение изменений в продукт – это две очень разные вещи. Если производители чаще вносят изменения в продукт, нежели совершенствуют методы производства – мы идём прямо противоположным курсом.

Вряд ли у нас осталась хотя бы одна операция, сохранившаяся в том же виде со времён первой модели. Именно поэтому такая низкая себестоимость. Немногие изменения в продукте сделаны для повышения удобства использования или если был выигрыш в прочности. Материалы в продукте меняются по мере роста наших знаний о них. Кроме того, мы не хотим оказаться заблокированными из-за нехватки каких-то материалов, поэтому у нас для большинства деталей есть материалы-заменители. Например, основная сталь у нас – ванадиевая, она даёт нам наибольшую прочность при наименьшем весе. Но было бы глупо ставить наше будущее в зависимость от одного этого фактора. Все наши стали – специальные, но для каждой у нас есть минимум один, иногда несколько, полностью проверенных заменителей. И так для всех наших материалов и деталей.

Поначалу своих деталей мы делали мало, а моторов не делали вообще. Сейчас мы сами делаем все моторы и большинство деталей, т.к. это дешевле. Это ещё и страхует нас от сюрпризов рынка и неожиданностей у внешних поставщиков. Цены на стекло во время войны взлетели немыслимо, а мы были среди крупнейших покупателей стекла в стране. Сейчас мы строим свою стекольную фабрику. Если бы мы занимались изменениями в продукте, нас бы уже не было; однако, не меняя продукт, мы бережём силы и средства, а улучшая процессы – наращиваем ресурсы.

Что в зубиле главное? – Остриё. Какой смысл долбить тупым зубилом, если нужный результат можно получить лёгким ударом острого? Другими словами, если требуется применение большей силы, чем абсолютно необходимо, то это потеря. Работу надо делать самым эффективным образом. Плохой продукт – это тупое зубило: он с трудом продаётся и создаёт проблемы с сервисом. Остриё завода – в точке соприкосновения человека и станка: если человек не тот – станок бесполезен; если станок неисправен – человек не работает. Остриё сбыта – в точке соприкосновения с покупателем.

Суть моей идеи в том, что расточительство и жадность блокируют полезную работу. Расточительство исходит от непонимания происходящего или небрежности исполнения. Жадность – это вид близорукости. Я стремился к производству с минимальными потерями материалов и человеческих сил, и к продажам с минимальной прибылью, навёрстывая общей прибылью с объёма продаж. В производстве я стремлюсь выплачивать максимальную зарплату, что означает максимальную покупательную способность. А т.к. мы производим с минимальными затратами и продаём с минимальной прибылью, то можем соответствовать покупательной способности. Система, которую мы утвердили – несение реальной пользы. Ради этого я всё и рассказываю. Принципы нашей системы:

1. Не бояться будущего и не жалеть о прошлом. Кто боится будущего, неудач – ограничивает свои возможности. Неудача – только повод, набравшись ума, начать снова. Нет ничего стыдного в честном поражении; стыдно бояться поражения. Прошлое полезно лишь тем, что обозначает пути и средства на будущее.

2. Игнорировать конкуренцию. Кто делает что-то лучше всех, тот и должен делать это. Вредить чьему-то бизнесу – преступление, как вторжение в чужую собственность.

3. Сначала – дело, потом – прибыль. Без прибыли бизнес не может расширяться. В прибыли нет ничего плохого. Хорошо поставленное предприятие не может не получать прибыль, но прибыль должна приходить и неизбежно приходит как награда за хороший сервис. Прибыль не может быть исходной позицией – она результат сервиса.

4. Производство – это не покупать дёшево и продавать дорого. Это процесс покупки материалов по приемлемым ценам, далее, с минимально возможным добавлением стоимости, трансформация этих материалов в конечный продукт и вручение продукта потребителю. Всякие хитрые схемы только мешают и вредят этому порядку.

Как всё это возникло, разрабатывалось и применяется – и есть тема этих глав.

## ГЛАВА I. НАЧАЛО

31 мая 1921 года с конвейера Форд Мотор Компани сошёл автомобиль № 5.000.000. Он сейчас в моём музее, вместе с мотоколяской, которая 2 апреля 1893 года вознаградила меня за долгие поиски и труды приличной ездой. В этих двух машинах – все различия мира: и в облике, и в конструкции, и в материалах; но в основе они очень похожи, если не считать нескольких характеристик старой коляски, по которым современная модель ещё отстаёт.

Та коляска с двумя цилиндрами разогналась до двадцати миль в час и пробежала шестьдесят миль на трёх галлонах бензина в маленьком баке, и сегодня она так же хороша, как и в тот день. Нынешний Форд, «Модель Т», имеет четыре цилиндра и стартер, что в любом смысле делает вождение удобнее и легче. Он проще, чем первый образец. Но почти каждый его пункт можно найти в первом. Совершенствование в методах производства и материалах происходит куда быстрее, чем в базовой конструкции. Изменения вносились по мере практики производства, но не менялся базовый принцип, который я привожу как факт, демонстрирующий, что, начав реализовывать хорошую идею, лучше сосредоточиться на её совершенствовании, чем гоняться за новыми идеями.

В проблемы транспортировки меня ткнула фермерская жизнь. Я родился 30 июля 1863 года на ферме под Дирборном, Мичиган. То, что мои родители были бедны, и детство было трудным, это всё молва. Да, они не были богатыми, но не были и бедными. По тем меркам, мы были зажиточными. Дом, где я родился, стоит до сих пор, и этот дом, и ферма – часть моих нынешних владений. Тогда на фермах было много тяжёлой ручной работы, и мои первые впечатления были о том, что работы несопоставимо больше, чем результатов. Да и сейчас её не меньше. Ещё совсем мальцом я думал, что многое можно делать как-нибудь по-другому. И меня потянуло в механику – моя мать всегда говорила, что я родился механиком. У меня было что-то вроде слесарки со всякими железками вместо инструментов. В то время у нас не было игрушек, всё было самодельным, и любой кусок какого-нибудь механизма был сокровищем. Моими игрушками были инструменты, как и сейчас.

Величайшим событием детства была встреча с дорожной машиной, когда мы ехали в город. Вторым таким подарком судьбы стали часы – это случилось в тот же год. Мне было двенадцать лет. Я помню ту машину, будто вчера – это был первый транспорт без конной тяги, который я когда-либо видел. Она представляла собой локомобиль с котлом на колёсах, водяным баком и угольной тележкой сзади. Я видел много таких механизмов на конной тяге, предназначенных для привода молотилки и лесопилки, но у этой между машиной и задними колёсами телеги была передаточная цепь, как на раме, на которой был смонтирован котёл. Машина располагалась над котлом, и один человек, стоя на площадке за котлом, подбрасывал уголь, регулировал тягу и рулил.

Сделана она была «Николс, Шепард и Компани» в Бэтл Крик. Это я выяснил сразу. Машина остановилась, чтобы пропустить нас с лошадьми, и прежде чем отец за вожами что-то сообразил, я уже разговаривал с машинистом. Тот был очень рад и горд объяснить всё как есть, и что к чему. Он показал мне, как отсоединяется цепь от приводного колеса, и натягивается ремень для привода других механизмов. Он рассказал, что машина делает двести оборотов в минуту, а цепная звёздочка может быть сдвинута, и телега будет стоять при работающей машине. Эта машина и «забрала» меня в автомобилестроение. Я пытался сделать её модели, и через несколько лет одна из них работала неплохо.

С тех пор, как я двенадцатилетним пацаном увидел ту машину, мой главный интерес был в создании средства для преодоления расстояния. Из города я всегда привозил полные карманы всяких железок. Часто я находил сломанные часы и пытался отремонтировать их. В первый раз у меня получилось привести часы в порядок, когда мне было тринадцать лет. В пятнадцать лет я знал о ремонте часов почти всё, хотя мои инструменты были далеки от идеала. Возня со всякой всячиной невероятно полезна в смысле обучения. Из книг невозможно научиться тому, как всё устроено, и настоящий механик должен перебрать всё своими руками. Машины для механика – то же, что и книги для писателя. Он находит в них идеи, и, пропустив их через свою голову и руки, найдёт этим идеям применение.

Работа на ферме с самого начала не представляла для меня интереса – я хотел заниматься с механизмами и оборудованием. Отцу мой интерес к механике совсем не нравился, он стоял на том, что я должен быть фермером. Когда я в семнадцать лет окончил школу и стал учеником в мастерской Енджин Уоркс, то был предоставлен самому себе. Период ученичества прошёл без проблем – квалификацию машиниста я получил задолго до окончания моего трёхлетнего срока, и, имея вкус к точной механике и изучая часы, ночами я работал в ювелирной мастерской.

В какой-то период из тех дней у меня было, кажется, не менее трёхсот часов. Уже тогда я хотел делать нечто массовое. Я мог собрать часы за тридцать центов и чуть не начал свой бизнес. Но посчитал, что часы не являются такой уж массовой необходимостью, и поэтому люди не будут их покупать. А обычное ювелирное дело, как и часы, меня уже не интересовало, кроме особо сложных случаев. Тогда как раз было введено стандартное железнодорожное время, которое отличалось от местного. Задача была в моём вкусе, и я



всё-таки сделал часы с двумя циферблатами, показывающие оба времени, и они стали достопримечательностью всей округи.

В 1879 году, через четыре года после встречи с той первой машиной Николса-Шепарда, у меня появилась возможность работать с такой же, и когда моё ученичество закончилось, я работал в представительстве компании Вестингауз в г. Скенектади экспертом по наладке и ремонту их дорожных машин. Эти машины были такими же, как николс-шепардовские, за исключением того, что располагались впереди, а котлы – сзади, и привод был ременный. Они могли проходить по дороге двенадцать миль в час. К ним так же можно было прицеплять молотилки и другие агрегаты, иногда они, как тракторы, перетаскивали тяжёлые грузы. Мне не давали покоя их вес и стоимость. Они весили добрую пару тонн и для большинства фермеров были недостижимо дороги.

Но и до этого у меня были мысли сделать нечто вроде лёгкой паровой коляски. Люди говорили о езде без лошадей давно, фактически, с самого появления паровой машины, но идея экипажей поначалу не казалась мне серьёзной, как тяга для тяжёлой земляной работы, а самая тяжёлая из всех работ на земле – это вспашка. К тому же я был уверен, что лошади, имея в виду уход за ними и стоимость кормов, не оправдывают затрат на их содержание. Моим амбициозным замыслом было создание трактора: снять всю тяжесть работы с живой плоти и переложить её на сталь.

Однако обстоятельства втянули меня в создание дорожных экипажей. Со временем я убедился, что люди более заинтересованы в езде по дорогам, нежели в работе на поле. И у меня были сомнения, что лёгкий трактор при всех своих достоинствах так же открыл бы фермеру глаза, как автомобиль. Наши дороги были плохи, и у нас не было привычки ездить туда-сюда без необходимости. В город мы ездили не чаще одного раза в неделю, а в плохую погоду – и того реже. Одно из самых замечательных новшеств, которые автомобиль принёс на ферму – он расширил мир людей. Но я забегая вперёд.

Итак, я думал, что фермеру нужен трактор. Как вполне подготовленный механик, с неплохой слесаркой, я построил паровую машину. У неё был керосиновый котёл хорошей мощности, и с паровым дросселем она была легка в управлении. Но для достаточной мощности при малом весе и размерах, нужно высокое давление, а это опасно. Пришлось сделать стенки котла толще, т.е. увеличить вес, что перечёркивало выигрыш мощности. Два года я экспериментировал с разными котлами, и от паровой тяги отказался окончательно.

В Англии по дорогам ходили целые локомотивы с прицепами, но наши дороги было не сравнить с английскими: на наших увяз бы или развалился на части любой самый сильный и тяжёлый трактор. Да и вообще, производство больших тракторов, которые по карману лишь немногим богатым фермерам, энтузиазма не вызывало. Работа в Вестингауз только укрепила моё мнение, что для лёгкого транспорта пар не годится. Паровые двигатели больше не могли научить меня ничему новому, и я не задержался там больше года.

Но с идеей безлошадного экипажа я не расставался. Ещё учеником в Драйдок я вычитал в «Мире науки» статью о «газовом двигателе», созданном в Англии. Думаю, это был двигатель Отто. Он работал на светильном газе, имел один большой цилиндр, и прерывистые силовые импульсы требовали тяжёлого маховика. По удельной мощности на фунт веса преимущества перед паровым двигателем не было, и решением «дорожного вопроса» светильный газ не представлялся. Интерес к нему у меня был чисто технический.

Идея газового двигателя не была новой, но это была первая попытка выхода с ним на рынок. Принят он был скорее с интересом, чем с энтузиазмом. Не могу вспомнить, чтобы кто-то допускал, что у двигателя внутреннего сгорания могут быть какие-то перспективы. Все умные люди неопровержимо доказывали, что ему не равняться с паровым. Умные всегда такие: они точно знают, почему невозможно то и не может быть этого; они всегда и во всём видят пределы и преграды. Поэтому я никогда не беру «крупных специалистов». Если бы я

хотел убрать конкурентов, то прислал бы им побольше таких всезнаек и был бы спокоен: получив кучу ценных советов и предостережений, они не смогут приступить к работе.

В журналах я продолжал отслеживать развитие двигателей, и особенно – попытки замены светильного газа бензиновым. В 1885 году в Игл Айрон Уоркс в Детройте мне довелось отремонтировать двигатель Отто. Никто в городе не знал о нём ничего, и молва вывела заказчика на меня. И хотя я не имел опыта работы с таким двигателем, отказаться от возможности изучить его живьём я не мог.

В 1887 году я построил четырёхтактную модель Отто, чтобы убедиться, правильно ли я понял его принципы. «Четыре такта» означают, что для получения одного силового импульса поршень в цилиндре делает четыре хода. Первым закачивается газ, вторым он сжимается, третий – силовой толчок от взрыва, четвёртый – вывод отработанного газа. Модель с диаметром цилиндра в один дюйм и ходом поршня в три дюйма работала на бензине, как положено; и хотя мощность была невелика, по пропорциям была легче тех, что были в продаже. Так начиналась работа с двигателем внутреннего сгорания.

Чтобы плотнее заняться экспериментами, я вернулся на ферму. Теперь я был уже всесторонне подкованным механиком с первоклассной мастерской вместо железак моего детства. Отец предложил мне сорок акров леса, если я брошу механику. Я согласился, т.к. это открывало мне путь к женитьбе. Оборудовал лесопилку с передвижной установкой и начал валить лес и распиливать его на доски. Первая древесина пошла на коттедж на моей новой ферме, где мы и начали семейную жизнь. Домик небольшой, но очень уютный. Я пристроил к нему слесарку, и в свободное время работал над газовыми двигателями: читал всё, что мог достать, изучал, что они собой представляют и как работают, но главные знания давала практика. Газовый двигатель – вещь загадочная: он не всегда ведёт себя, как положено. Вы можете представить, как работали те первые двигатели?

В 1890 году я задумал двухцилиндровый мотор. Для практического использования один цилиндр никак не годился – маховик должен быть слишком тяжёлым. Между первым четырёхтактным моторчиком типа Отто и двухцилиндровым я переделал из труб немало экспериментальных движков. Что и как нужно делать, я уже знал. Два цилиндра работали в противофазах: в одном – толчок, в другом – выхлоп. Это позволяло намного облегчить маховик. Двухцилиндровый мотор уже можно ставить на реальный транспорт, и я хотел опробовать его на велосипеде – с прямым приводом от коленвала, и придать функцию маховика заднему колесу. Скорость должна была регулироваться дросселем. Но мотор, бензобак и всё прочее оказались для велосипеда слишком тяжелы.

Затем мне была предложена работа инженера-машиниста в Детройт Электрик Компани за сорок пять долларов в месяц. Я её принял, т.к. денег здесь было больше, чем давала ферма, да и в любом случае с фермерством я решил покончить. Тем более, что леса уже не осталось. Мы сняли домик на Бэгли авеню в Детройте. Моя слесарка заняла кирпичный сарай позади дома. Первые месяцы на заводе электроламп я работал в ночную смену, и времени для моих экспериментов оставалось мало, но с переходом в дневную смену каждый вечер и все субботние ночи напролёт я работал над новым мотором. Не скажу, что это было трудно. Интересная работа трудной не бывает. Но что особенно важно, моя жена верила в моё дело больше меня самого. Она всегда была такой.

Над безлошадным экипажем работали многие, но что именно и как они делают, я знать не мог. По части трансмиссии, рулевого механизма и общей конструкции мой опыт в паровых машинах был кстати. Сложнейшей проблемой было получение искры и лишний вес.

Мою первую мотоколяску я закончил в 1892 году, но обкатать её удалось не ранее весны следующего года. Два цилиндра диаметром в два с половиной дюйма и ходом поршня в шесть дюймов располагались рядом над задней осью. Я сделал их из выхлопной трубы купленного парового двигателя. Они развивали около четырёх лошадиных сил. Мощность от мотора передавалась ремнём на вал, а от него цепью – на заднее колесо.

Коляска была двухместной, сиденья монтировались на поперечных балках и эллиптических рессорах. Две скорости, десять и двадцать миль в час, переключались движением ремня с помощью рычага сцепления, расположенным перед сиденьем водителя. В переднем положении рычага – высокая скорость, в заднем – низкая; в правом – холостые обороты. Чтобы завести мотор, его надо было повернуть при свободном сцеплении; чтобы заглушить – освободить сцепление и нажать педаль тормоза. Заднего хода не было, скорость регулировалась дросселем.

Колёса были велосипедными, на спицах, с резиновыми покрышками. Маховик я отлил по собственному образцу, и все остальные детали я сделал сам. Для рам, сидений и рессор я купил железную мастерскую. По ходу выявилась необходимость дифференциала, который при повороте передавал бы крутящий момент равномерно на оба задних колеса. Общий вес машины был около пятисот фунтов. Бак под сиденьем вмещал три галлона бензина, который поступал в мотор через трубочку и смесительный клапан. Воспламенение производилось электрической искрой. Первый мотор был с воздушным охлаждением. Точнее, охлаждения просто не было. Через час или более работы мотор перегревался, и вскоре я сделал вокруг цилиндров водяную рубашку.

Почти все эти приспособления продумывались заранее. Так я делаю всегда. Сперва вычерчиваю план, затем по плану выполняю каждую деталь. Иначе – громадные потери на переделках по ходу работы, и конечное изделие выйдет нескладным, непропорциональным. Многие изобретатели погорели из-за непонимания важности планирования.

Величайшей производственной проблемой было достать нужные материалы. Вторая проблема – инструменты. Доводки и изменения в деталях иногда приходится делать, но больше всего досаждала нехватка времени и денег на исследования, чтобы каждую деталь делать из наиболее подходящего материала. И всё же, к моему великому удовольствию, весной 1893 года моя коляска поехала, показывая направление дальнейшей работы.

## **ГЛАВА II. УРОКИ БИЗНЕСА**

Моя мотоколяска была первым и долгое время единственным автомобилем в Детройте. Она воспринималась как тархтящее чудище, пугавшее лошадей. К тому же она была причиной беспорядков: остановка в городе моментально собирала толпу. Стоило отойти на минуту – обязательно кто-нибудь пытался разобраться в ней и прокатиться. Надо было привязывать её цепью к фонарным столбам. И, естественно, не обошлось без полиции. В те дни ещё не было законов об ограничении скорости, но мне всё же пришлось получить у майора специальное разрешение, и какое-то время я был единственным обладателем водительского удостоверения во всей Америке. На той машине в 1895 и 1896 годах я проехал около тысячи миль, и продал её Чарльзу Эйнсли из Детройта за двести долларов. Строил я её для эксперимента, а не для продажи. Но я задумал новую машину, а Эйнсли хотел купить ту, и мы быстро сошлись в цене.

Вторую машину я начал в 1896 году, она во многом повторяла первую, но была легче. Так же на ременном приводе, от которого я долго не отказывался, т.к. работал он нормально – кроме жаркой погоды. Поэтому я всё-таки перешёл на зубчатое сцепление.

Другие тоже строили машины, и в Штатах, и за границей. В 1895 году на выставке в Нью-Йорке была представлена машина Бенца из Германии – ничего особенного, тоже на ремне, только намного тяжелее моей. Проблемы веса, похоже, никто не понимал. В моей слесарке я построил всего три машины, и все они годами бегали по Детройту. Несколько лет спустя я за сто долларов выкупил первую машину обратно.

Всё это время я продолжал работать в электрической компании и постепенно дорос до главного инженера с зарплатой сто двадцать пять долларов в месяц. Но моё упорство в

отношении газового двигателя не нравились президенту компании, как когда-то моему отцу. Шеф был не против экспериментов вообще, а только против газового двигателя. Мне до сих пор слышатся его слова: «Электричество – да, за ним будущее, а газ – это несерьёзно».

Мы были на острие прогресса электричества, но, как и с любой относительно новой идеей, от электричества ожидалось куда больше, чем оно может даже сейчас. Для моих целей пользы от экспериментов с ним я не видел. На то он и автомобиль, чтобы ездить не только вдоль проводов; батарей с приемлемым весом не предвиделось. Электромобиль ограничен в дальности и должен нести много оборудования пропорционально мощности. Всё это не делает использование электричества ни дешёвым, ни удобным; даже сейчас мы ещё не начали его использовать. Но у него есть своё место, а у двигателя внутреннего сгорания – своё. К великому счастью, одно не заменяет другое.

Эдисон Компани предложила мне должность генерального управляющего, но с условием, что я брошу газовый двигатель и посвящу себя чему-нибудь реально полезному. Мне пришлось выбирать между работой и автомобилем. Точнее, выбора-то и не было – я уже знал, что автомобиль обречён на успех. Я ушёл с работы 15 августа 1899 года и погрузился в автомобильный бизнес.

Сомнения всё же были – ибо не было сбережений. Всё, что оставалось после расходов на жизнь, уходило на эксперименты. Но моя жена стояла на том, что автомобиль бросать нельзя.

Не было и «спроса» на автомобили – его никогда не бывает на новый товар. Они воспринимались в том же духе, как недавно аэропланы. Поначалу «безлошадный экипаж» рассматривался как причуда, и опять умные люди подробно объясняли, почему он никогда не может быть более чем игрушкой. Из тех, кто при деньгах, никто и мысли не допускал о нём, как о коммерческом проекте. Даже сегодня хватает тех, кто, качая головой, говорит о роскошестве автомобиля и неохотно признаёт его некоторую пользу. А тогда вряд ли кто думал, что автомобиль может стать сколь-нибудь серьёзным фактором повседневной жизни. Оптимисты допускали нечто вроде судьбы велосипеда.

Когда автомобиль начал занимать своё место под солнцем и несколько производителей занялись им, тут же возник вопрос, чей быстрее. Публику интересовала в машинах только скорость и победы в гонках. И нам пришлось в них участвовать. Этот первобытный гоночный «инстинкт» тянул промышленность назад, т.к. производители вместо добротности увлекались скоростью. Это бизнес для спекулянтов.

Вскоре, как я ушёл с работы, группа людей спекулятивного толка учредила под производство моей машины Детройт Аутомобил Компани. Я стал главным инженером с небольшим пакетом акций. Три года мы продолжали делать машины плана моей первой коляски. Продали не много; у меня не было никакой поддержки в направлении производства лучших машин для широкой публики. Вся политика была в том, чтобы делать на заказ по максимальной цене. Не имея власти, кроме той, что давала мне должность главного инженера, я понял, что эта компания не средство для реализации моих идей, а всего лишь контора, делающая деньги – которая и этого толком не могла. В марте 1902 года я уволился, твёрдо решив никогда больше не быть ни под кем. Детройт Аутомобил Компани позже стала Кадиллак Компани в собственности пришедшего после меня Леландса.

Я арендовал цех – одноэтажный кирпичный сарай на Парк Плейс, 81. Год с 1902 до создания Форд Мотор Компани был практически сплошным исследованием. В моём маленьком цеху я работал над четырёхцилиндровым мотором, а в миру пытался понять, что же есть бизнес в реальности, так ли необходимо быть шкурником и драться за деньги, как это представилось мне в мой первый короткий опыт.

До образования моей нынешней компании я построил всего около двадцати пяти машин, из которых девятнадцать или двадцать построены в Детройт Аутомобил Компани. Автомобиль прошёл начальную фазу, когда было достаточно самого факта езды, и подросток

до фазы, когда нужно показать скорость. Чемпионом страны был Александр Уинтон из Кливленда, основатель Уинтон Кар. Я сконструировал двухцилиндровый замкнутый мотор, более компактный, чем делал раньше, смонтировал на шасси, убедился в скорости, и договорился с Уинтоном о гонках. Мы встретились на треке в Гросс Пойнте, под Детройтом. Я выиграл. Это была моя первая гонка, и она сделала мне рекламу.

Самым удивительным в бизнесе, как его «принято» было вести, оказалось то, что много внимания уделялось финансам, и мало – сервису. Это казалось мне обратным естественному процессу, когда деньги приходят в результате работы. Вторая непонятность была в общем пренебрежении улучшением методов производства, поскольку единственным критерием были деньги. Другими словами, изделие создавалось без малейшей заботы о пользе для человека, а только с мыслью, сколько денег за него можно получить. Продать – и точка. Недовольный потребитель воспринимался не как человек, чьё доверие подорвано, а как зануда или простак, с которого можно выжать ещё денег, переделывая работу, которая должна быть сделана сразу и как положено.

В автобизнесе проданная машина не интересовала никого. Сколько она сжигает бензина на милю – неважно, как она вообще служит хозяину – наплевать. А если она ломалась, и нужны запчасти – это проблема владельца: раз человека угораздило купить машину, он уже никуда не денется, и будет раскошелиться на запчасти. Автомобильный бизнес стоял не на том, что я мог бы назвать честным, или, с точки зрения производства, научным базисом, однако, был он и не хуже, чем бизнес вообще.

Моим убеждением было и остаётся, что если человек делает работу на совесть, все финансовые вопросы решаются сами собой, и бизнес должен начинаться с малого и строить себя на своих доходах. Если доходов нет, то это сигнал хозяину, что это не его бизнес. Мне никогда не приходилось корректировать это убеждение, но было удивление от открытия, что простая формула «делай работу хорошо и она оправдается» считается устаревшей.

То был период бума корпораций. Банкиры, сидевшие на железных дорогах, ринулись в промышленность. Принято было стартовать с как можно большим капиталом, а затем продать все активы и вообще всё, что можно продать. Случайные остатки ото всех этих операций со скрипом шли в основу бизнеса. Хорошим бизнесом считался не тот, когда хорошая работа приносит хороший доход, а прокачивание больших сумм активов. Акции и облигации – вот что было важно, а не реальная польза. Когда в продукт заложен огромный облигационный процент, можно ли ожидать нормальных цен?

Те, кто называет себя финансистами, говорят, что деньги «стоят» 6,5 или ещё сколько-то там процентов, и если в бизнес вкладывается сто тысяч долларов, то инвестор вправе ожидать соответствующего вознаграждения, ибо, если бы он вместо бизнеса вложил деньги в банк или ценные бумаги, он получил бы определённую фиксированную отдачу. Поэтому они говорят, что его интерес закладывается в оперативные расходы бизнеса. Эта идея лежит в основе многих печальных финалов.

Сами по себе деньги не стоят ничего, потому что ничего не делают. Польза денег – только в покупке инструментов для работы или продуктов, сделанных инструментами. Поэтому стоят деньги ровно столько, насколько они помогают производить или покупать, и не более того. Если человек думает получить со своих денег 5 или 6 процентов, он должен поместить их туда, где они смогут сделать такую отдачу, но деньги, вложенные в бизнес – не должны быть нагрузкой на него. Они прекращают быть деньгами и становятся средством производства, а потому стоят они то, что производят, а не фиксированную сумму согласно некой шкале, не имеющей отношения к бизнесу, в который они вложены. Любая отдача поступает после производства, а не до него.

Бизнесмены верят, что делать дела можно «финансированием». Если дело не идёт, значит надо «рефинансировать» – просто влить новую дозу денег. В большинстве случаев рефинансировать приходится из-за плохого управления, и суть этой процедуры сводится к

оплате плохих менеджеров, чтобы продлить их плохое управление подольше. Это отсрочка наказания. Трюк с рефинансированием – приём финансовых спекулянтов. Их деньги не приносят им пользы, пока не пристроены к реальной работе, но так, чтобы управление там было неэффективным. Таким образом, создаётся видимость вкладывания денег в реальное дело. На самом деле они вкладывают в рост убыточности.

Я определился окончательно, что не буду участвовать в компании, где финансы ставятся впереди работы, или где имеют долю банкиры или финансисты. Более того, если у меня не будет возможности вести дело в интересах общества, я просто выйду из игры совсем. Из моего небогатого опыта я посмотрелся, что бизнес – лишь игра в делание денег, не требующая много ума, и определённо не место для человека, желающего сделать что-то реальное. Потому что единственной основой реального бизнеса является польза.

Вручив продукт потребителю, производитель с ним не распрощался. Их отношения только начинаются. В случае с автомобилем, факт продажи – нечто вроде представления. Если машина не служит, производителю было бы лучше не представляться вообще, потому что он получил наихудшую рекламу – недовольного потребителя. На заре автомобиля было принято расценивать продажу машины как закрытое дело, после чего не имело значения, что там происходило у покупателя. Это позиция близорукого продавца-комиссионера. Если продавец получает только за то, что он продаёт, не стоит ожидать, что он проявит сколько-нибудь внимания к клиенту, с которого он больше ничего не получит. И с его позиции это правильно, что мы позже учтём при выработке торговой политики Форда.

Обслуживание того периода на большинстве сервис-станций было неважным. Если машина ломалась, вы попадали в зависимость от местного ремонтника, и, следовательно – от производителя. Если ремонтник оказывался предусмотрительным, с хорошим запасом деталей в наличии (на многих машинах детали не были взаимозаменяемы), то вам повезло. А если ремонтник был нерасторопным, с соответствующими знаниями своего дела, да ещё и с неумеренным аппетитом, то даже лёгкая неисправность означала недели простоя с большим счётом на предоплату. В какой-то период ремонтники были серьёзной опасностью для автомобильной промышленности. Даже в 1910-11 годах автовладелец считался богачом, которого грех не потрепнуть. Мы столкнулись с этой проблемой в самом начале и думали, как избежать её в будущем.

Цена и качество товара, несомненно, формируют рынок. Мы пошли дальше. По моему убеждению, человек, оказавший нам доверие, вместе с машиной получал право на её долгосрочное использование. Поэтому, если она ломалась, нашей обязанностью было её скорейшее восстановление. Быстрый сервис стал мощным фактором нашего успеха.

Забегу чуть вперёд, но сервис страдал от засилья финансов, т.к. их целью был быстрый доллар. Если на первом месте – получение запланированной суммы денег, то до первого удара дела идут хорошо, даже остаётся на сервис, так что и рабочим перепадает, но будущее бизнеса приносится в жертву сегодняшней прибыли.

Среди людей бизнеса я заметил ещё одну тенденцию: работать ради того дня, когда можно отойти от дел и жить на пассивный доход – подальше от драки за место под солнцем. Жизнь для них – это битва, которую надо поскорее закончить. Эту позицию я также не мог понять. Жизнь – это не битва, если самому не прогибаться под чувством «осёдланности». Если держать себя в тонусе успеха, то остаётся лишь посмеиваться над своими промахами; но чтобы расти в успехе, надо каждое утро ясно понимать, что на дворе – новый день, новое время, которое не обязано приспособливаться к тебе.

Я видел, как от великолепного бизнеса оставалось только имя – потому что люди продолжали вести дело, как в их лучшие времена, но их превосходство было в адекватности и реактивности на условия тех дней, а не в слепом хранении традиций. Жизнь – это не место, а движение. Поэтому «состоявшиеся» оказываются «бывшими». Всё меняется, и это предопределено. Мы живём на той же улице, но люди на ней каждый день другие.

Из отношения к жизни, как к войне, которую можно проиграть неверным движением, происходит тяга к системному порядку. Люди привыкают к полуживому состоянию. Привычка ведёт к определённой инерции, и изменение сложившегося порядка вызывает беспокойство. Редкий ремесленник охотно применяет в своей работе новые методы. Это можно объяснить тем, что за свою жизнь он усвоил, что работать надо с минимумом бесполезных движений и затраты сил. И хотя нововведения, кроме всего прочего, вызывают подозрения рабочих, что с них просто хотят больше выжать, их раздражает сам факт нарушения привычного порядка. Бизнесмены съезжают вниз потому, что они так привыкли к старым методам, что не в силах принять перемены. Это, как закон: если человек думает, что он занял своё место в жизни, следующий толчок колеса прогресса выбьет его из колеи.

Ещё люди ужасно боятся прослыть чудаками. Общественное мнение – мощная полицейская сила. Согласен, многим нужен такой сдерживающий фактор. Но быть чудаком ради справедливости – не так плохо. К счастью, такие чудаки обычно живут достаточно долго, чтобы доказать, что они были правы, либо их дело само приводит к тому же выводу.

Влияние денег, стремление побольше выжать из «инвестиций», и вытекающее из этого пренебрежение к процессу работы и далее к сервису, само за себя говорит о многом. В этом корень большинства проблем. Здесь причина низких зарплат – они не могут быть высокими при постановке дела с ног на голову. И если работе отдаётся не всё внимание, она не может выполняться, как положено.

Большинство людей хочет быть свободными в работе, но при действующей системе этого им не дано. В моём первом опыте я не был свободен, я не мог приложить все силы к реализации моих идей. Всё было спланировано под делание денег; работа была на последнем месте. Но самым удивительным было упорство, с которым утверждалось, что главное – деньги, а не работа. Нелогичность постановки денег впереди работы никого не поражала, хотя каждый признавал, что прибыль есть результат работы. Искали короткий путь к деньгам, игнорируя очевидный кратчайший путь – через работу.

Что касается конкуренции, то для меня было открытием, что она считается угрозой, и хороший менеджер обходит конкурентов, разными хитростями добиваясь монополии. Полагается, что число покупателей ограничено, и надо прибрать их раньше других. Когда-то многие автопроизводители входили в ассоциацию под патентом Селдена только потому, будто это законная возможность контролировать цены и производство автомобилей. Идея была та же, что и у многих профсоюзов: получать больше денег, выполняя меньше работы. Я никогда не видел, чтобы не хватало работы для тех, кто хочет работать; время и силы, потраченные на борьбу с конкурентами, потеряны зря; было бы лучше посвятить их делу. Людей, желающих и готовых покупать, достаточно всегда, если вы предлагаете то, что им нужно, и по нормальным ценам – это применимо и к товарам, и к услугам.

Мы продвигались вперёд с нашим четырёхцилиндровым мотором и постройкой пары больших гоночных машин. Времени хватало, ибо я никогда не бросал своё дело. Я не верю, что человек может оставлять своё дело. Оно занимает его днём и снится ночью. Можно делать чью-то работу в рабочее время: утром начинаешь, вечером бросаешь, и до утра – свободен. Это вполне нормально, если кого-то устраивает всю жизнь принимать указания, быть служащим, может, даже ответственным служащим, но не директором или менеджером. Рабочее время человека физического труда должно быть ограничено, иначе его организм не выдержит. Если он думает оставаться рабочим, то по сигналу он должен забывать о работе; но если он хочет продвигаться, то сигнал для него – команда начинать «прокручивать» в голове дневную работу, чтобы найти, как можно делать её лучше.

Не могу сказать, что тот, кто всегда в работе, кто не перестаёт думать о деле, кто стремится вперёд, и в результате добивается своего – более счастлив, чем тот, кто головой и руками отрабатывает положенные часы. Нет необходимости, чтобы каждый принимал решения. Мотор в десять лошадиных сил не тянет, сколько может двадцатисильный. Если

кому достаточно его нагрузки – хорошо, это его дело, но он не должен жаловаться, что другой, кто увеличил свою нагрузку, получает больше.

Конкретно, что я понял о бизнесе в тот год и верно по сей день:

1. Финансы, поставленные выше работы, губят всё дело.
2. Приоритет денег вместо работы порождает страх проигрыша, и этот страх блокирует развитие бизнеса – люди боятся конкуренции, новых методов – всего, что может изменить существующее положение.
3. Для любого, кто думает в первую очередь о пользе, о том, как выполнять работу самым лучшим способом – дорога открыта всегда.

### **ГЛАВА III. СВОИМ КУРСОМ**

В маленькой слесарке на Парк Плейс, 81 у меня было достаточно возможностей для отработки конструкции и некоторых методов производства новой модели. Даже если можно было бы организовать корпорацию того типа, как я хотел – где решающим фактором была бы хорошая работа к одобрению публики – стало ясно, что производить хорошие машины по низкой цене при существующем методе проб и ошибок невозможно.

Каждый знает, что во второй раз вещь всегда можно сделать лучше. Не знаю, почему производители не принимали это как базовый факт – если только, может, так спешили продать, что не тратили время на необходимую подготовку. Производство по заказам вместо массовости – полагаю, привычка, традиция, унаследованная со времён ручного ремесленного производства.

Спросите сто человек, как должно быть сделано какое-нибудь изделие. Около восьмидесяти не знают, оставят это на ваше усмотрение. Пятнадцать сочтут своим долгом что-то сказать. И только у пятерых будут реальные пожелания и обоснования. Т.о., восемьдесят, которые не знают и признают это, плюс пятнадцать, которые не знают, но не признают – составляют реальный рынок для любого продукта. Пятеро, которым нужно нечто специальное, могут быть или не быть в состоянии оплатить спецзаказ, и они составляют ограниченный целевой рынок. Из девяноста пяти, может, десять или пятнадцать готовы платить за качество. Остальные смотрят пока только на цену. Их число уменьшается с каждым днём. Покупатели учатся покупать. Большинство будет выжимать с каждого доллара максимум качества. Поэтому если вы предоставите этим девяноста пяти наилучший всесторонний сервис, организуете производство наивысшего качества и продажу по минимально возможной цене – получите спрос, который можно назвать абсолютным.

Слово «стандартизация» многих настораживает, ибо подразумевает некое замораживание дизайна и методов, когда производители отбирают модели, которые можно производить с минимальными издержками и продавать с максимальной прибылью. Смысл – в неизбежной экономии, если вы делаете только одну вещь. Прибыль всё растёт и растёт, производство всё расширяется и расширяется, и когда производитель очухается – рынок забит непродавшимся товаром. А товар ушёл бы, если бы он сбросил цену.

Нельзя забывать о покупательной способности рынка. Если изделие продавалось по завышенной цене, а затем, ввиду застоя, цена несколько снижается, реакция бывает обратной. Всё верно. Публика осторожна и подозрительна: это снижение – фикция, надо подождать реального снижения. Подобных примеров было много. Если же экономия в производстве сразу передаётся на цены и всем известно, что это не акция, а политика компании, то публика доверяет и реагирует. Остаётся только оправдывать это доверие.

Итак, стандартизация может показаться делом нехорошим, но она содержит в себе потенциал постоянного снижения цены изделия. И цена должна снижаться (это очень важно) потому, что производитель получает экономию, а не потому, что падающий спрос говорит о



неприятии публикой цены. Надо делать так, чтобы люди постоянно удивлялись, как это возможно: за такие деньги – столько добра и такого качества!

В моём понимании, стандартизация – это не концентрация на самом «ходовом» продукте. Это планирование (возможно, годами) того, что устраивает публику лучше всего, и как это сделать. Процессы производства будут складываться сами собой. И если перенести упор с денег на пользу, будет реальный бизнес, дающий прибыль и уважение.

Всё это кажется мне самоочевидным. Это естественная и логичная программа для любого бизнеса, нацеленного на 95 процентов общества. Это программа, по которой общество может обслуживать себя, т.е. быть самодостаточным.

Следующее, что нужно сделать – исключить из цены транспортировку и обратиться к ценообразованию на основе производственных затрат, а затем – сокращение этих затрат. Если дизайн продукта достаточно проработан, то менять его придётся редко. Но изменения в производственных процессах будут частыми и естественными. Таков наш опыт во всём, что мы делали. Конечно, невозможно получить такой продукт без ненормированного изучения и подготовки. Это дело не одного вечера.

Эти мысли оформились у меня в тот год экспериментов, результаты которых собраны в двух гоночных машинах, которые я построил в 1903 году с помощью Тома Купера. Они были почти одинаковы. Одну назвали «999», другую – «Стрела». Раз уж автомобиль должен прославиться скоростью, то я построил их такими, чтобы ни у кого не осталось никаких вопросов. Я вложил в четыре больших цилиндра 80 л.с., что по тем временам было неслыханно. Один только рёв мог убить человека. Одной жизни на машину достаточно, потому и сидений в них было по одному. Я их опробовал – во весь газ. Купер тоже. После такой езды переход через Ниагарский водопад покажется лёгкой прогулкой. Я не хотел брать на себя ответственность за «999», которую записали первой. Купер сказал, что знает человека, для которого нет ничего слишком быстрого. Он телеграфировал в Солт Лейк Сити, и к нам прибыл профессиональный велогонщик Барни Олдфилд. Он никогда не водил машину, но хотел попробовать. Не откладывая, сразу.

Научить его вождению заняло неделю. Человек понятия не имел о страхе. Всё, что ему нужно было знать – как править монстром. Рулевое колесо ещё не было придумано. У всех моих предыдущих машин был просто рулевой рычаг. На этих я поставил двуручные рычаги, т.к. удержание их на трассе требовало всех сил крепкого мужика. Дистанция гонок была три мили по Гросс Пойнт треку. Мы держали наши машины тёмными лошадками и не мешали прогнозам. А трек не был научно обвалован. Ещё не было известно, какую скорость может развивать автомобиль. А что означают повороты – этого никто не мог знать лучше Олдфилда. Садясь в машину, пока я крутил рукоятку, он крикнул: «Да, эта колесница может убить меня, но все будут говорить, что я летел, как чёрт, когда она несла меня через вал».

И он поехал... Он ни разу не посмотрел в сторону. Не сбавлял на поворотах. Он просто отпустил машину – и она неслась вперёд. К финишу он пришёл на полмили впереди ближайшего соперника. «999» сделала то, для чего была создана: показала всем, что лучшие машины – у Форда.

Через неделю после тех гонок я учредил Форд Мотор Компани. Я был вице-президентом, конструктором, главным механиком, суперинтендантом и генеральным менеджером. Уставной капитал был сто тысяч долларов, из которых 25,5% – мои. Общая сумма подписки была около двадцати восьми тысяч долларов наличными – единственные деньги, которые компания когда-либо получала в основной фонд иначе, как с операций.

Вначале, несмотря на горький опыт, я думал, что можно работать и без контрольного пакета. Но очень скоро я убедился в обратном, и поэтому в 1906 году, с фондом, который я заработал в компании, я довёл мою долю акций до 51%, а затем сделал ещё запас – 58,5%. В 1919 году мой сын Едсел выкупил оставшиеся 41,5% акций, поскольку не все акционеры

принимали мою политику. За эти акции он заплатил по курсу \$ 12,500 за каждые 100 акций – всего около семидесяти пяти миллионов.

Новое оборудование и всё развитие компании всегда финансировалось из наших доходов. Мы арендовали столярку на Мак Авеню. При разработке конструкции я выработал и методы производства, но мы всё ещё не могли купить оборудование; в целом машина собиралась по моей схеме, но разными изготовителями, и нам оставалось только собирать, монтировать в корпус и ставить на колёса. Если бы все детали и узлы производились таким же образом, это был бы действительно самый экономичный способ производства.

Экономичное производство будущего – производить каждую деталь там, где она может быть сделана лучше всего, и собирать готовое изделие в местах потребления. Так мы и делаем. Нет разницы, владеет ли фабрикой, производящей комплектующие, другая компания либо частное лицо, или это наше собственное отдельное производство – если применяются все те же самые технологические методы. Если мы можем купить деталь такого же качества, как делаем сами, в достаточных объёмах и по приемлемой цене, мы не пытаемся делать её сами, или, во всяком случае, не делаем больше аварийного запаса. Бывает лучше иметь широко разветвлённую сеть поставщиков.

Экспериментировал я, в основном, на снижение веса. Уму непостижимо, как прочно укореняются иные глупости. Как понимают люди слово «тяжёлый»? Ведь никто не хочет быть жирным и тяжёлым в смысле тела – в чём же дело? По каким-то непонятным причинам мы смешали силу и вес. Этому, конечно, способствовали старые методы производства. Воловья телега весила добрую тонну – для прочности без этого было не обойтись. Но сейчас для перевозки нескольких тонн веса людей из Нью-Йорка в Чикаго разумно ли гонять поезд весом в сотни тонн? В итоге – потери силы и энергии на невообразимые миллионы!

Закон убывания доходности начинает работать в точке, где сила равна весу. Вес нужен в дорожном катке, но нигде более. Сила не имеет ничего общего с весом. Здоровый человек – подвижный, лёгкий, сильный. Самые красивые вещи в мире – те, в которых нет ничего лишнего. Сила никогда не зависит от веса – ни в людях, ни в вещах. Я всегда стараюсь снизить вес и найти, без чего ещё можно обойтись. Машина, которую я создал, была легче, чем любая созданная до этого. Она была бы ещё легче, если бы я знал, как этого добиться – и я добился этого позже, получив нужный материал.

В первый год мы строили «Модель А», продавая по \$850, и её модификацию со съёмным верхом – по \$950. У неё был двухцилиндровый оппозитный мотор в 8 л.с., цепной привод, 72-дюймовая база, что казалось длинновато, и топливный бак на пять галлонов. Мы построили и продали в тот первый год 1.708 машин. Так реагировала публика.

У каждой из тех «Моделей А» – своя история. Взять № 420. полковник Д.С.Колье из Калифорнии купил её в 1904 году. Проездив пару лет, продал её и купил новый Форд. А 420-ая часто меняла хозяев, пока в 1907 году не попала к Эдмунду Якобсу, в горах под Рамоной. Несколько лет он гонял её по самым тряским дорогам, потом купил новенькую «Модель Т», а старушку продал. В 1915 году некий Кантелло вынул из неё мотор и приспособил его к водяному насосу, а шасси с оглоблями теперь служит простой телегой. Мораль: Форд можно разобрать по частям, но он не может не работать.

В первой рекламе было сказано: «Наша цель – предложить вам автомобиль для повседневных нужд; с достаточной для нормального человека скоростью – без опасного лихачества; машину, которая нравилась бы всем – за компактность, простоту, надёжность, удобство и, наконец – удивительно низкую цену, что делает её доступной для многих тысяч, кто о машине и думать не мог из-за несуразных цен». И пункты, которые мы подчеркнули: хороший материал; простота и надёжность конструкции; лёгкость и удобство в пользовании; качество исполнения. Мы показали, что автомобиль – не роскошь: «Все знают, что «время – деньги». Люди, которые постоянно сетуют на нехватку времени, для которых пятиминутная задержка иногда означает потерю больших денег, будут ещё зависеть от капризов уличного

транспорта – когда вложение вполне приемлемой суммы в простое, надёжное и удобное средство обеспечит возможность быть в нужном месте в нужное время. Всегда к вашим услугам. Доставит вас, куда нужно, и вернёт обратно». Как видите, с самого начала нашей главной задачей была польза, и мы никогда не стремились к «спортивности».

Бизнес набирал обороты. Машины заслужили репутацию стоящей вещи. Я работал над универсальной единой моделью, но у нас ещё не было денег на строительство завода, и не было условий для исследования материалов и собственных разработок. Мы всё ещё брали материалы, предлагаемые рынком, хотя выбирали лучшее.

Мои коллеги не разделяли моего идеала единой модели. Автомобильный бизнес шёл за велосипедным, где хорошим тоном считалось ежегодно выдавать новую модель, как можно менее похожую на все предыдущие, чтобы владельцы тех моделей, боясь «отстать от моды», покупали новые. Так же, как и с дамскими нарядами. Подкинуть «новинку» – это не сервис. Удивительно, как люди приходят к тому, что успех в бизнесе зависит не от удовлетворения клиента раз и навсегда, а от умения «раскрутить» его на покупку, затем убедить его, что он купил не то, и выжать с него деньги ещё раз.

План, который зрел у меня в голове, был таков: если модель пошла в производство, то каждое последующее улучшение должно быть применимо и взаимозаменяемо на старой модели, чтобы машина никогда не устаревала. Мои амбиции были в том, чтобы каждая деталь или любой продукт, который я выпускаю, были так крепки и долговечны, чтобы никому никогда не пришлось их заменять.

Во второй год мы разбили наши силы на три модели: «Модель В», которую продавали за \$2.000; «Модель С» (слегка улучшенная «Модель А») – за \$2.500; и «Модель F» – за \$1.000. Продажи упали и составили 1.695 машин.

«Модель В» – первую четырёхцилиндровую машину общего назначения надо было рекламировать. Лучшей рекламой была бы победа в гонках или рекорд. Я выставил «Стрелу», близнеца той «999», фактически переделал её, и за неделю до Нью-Йоркского автошоу я сам опробовал её на ледовой трассе. Лёд казался достаточно гладким, однако во льду были трещины, которые, как я знал, на скорости доставят беспокойства. Но если бы я отказался от гонок, нам было бы обеспечено море антирекламы. Деваться было некуда, кроме как дать «Стреле» показать себя. Тех гонок мне не забыть никогда. На каждой трещине машина прыгала в воздух. Как она приземлялась, я ни разу не заметил. Когда не летел – шёл юзом, в занос, но каким-то чудом оставался за рулём. В итоге – рекорд и слава на весь мир! Реклама «Модели В» была сделана. Но этого оказалось недостаточно, чтобы преодолеть рост цены. Ни трюки, ни реклама не могут продавать изделие сколь-нибудь долго. Бизнес – не игра. Мораль прояснялась сама собой.

Тем временем наша маленькая слесарка стала слишком тесной, и в 1906 году мы изъяли из рабочего капитала сумму, достаточную для постройки трёхэтажного завода на углу Пикет и Бьюбен стрит, который на первое время дал нам реальные производственные условия. Мы начали делать многие детали, хотя оставались, главным образом, сборочным заводом. В 1905-1906 годах мы делали только две модели: «В» за \$2.000 и «F» за \$1.000. Продажи упали до 1.599 машин.

Говорили, это потому, что мы не даём новые модели. Я же думал, это потому, что наши машины были слишком дорогими – они не подходили 95 процентам. В следующем году я изменил политику – впервые имея контрольный пакет. На 1906-1907 год общее число модификаций мы сократили до трёх, которые отличались друг от друга только внешностью, а материальная часть и производство были одинаковы. Самая дешёвая стоила \$600, а самая дорогая – \$750. И получили наглядную иллюстрацию, что значит цена. Мы продали 8.423 машины – почти в пять раз больше, чем в лучшие прошлые годы. Знаменательной была неделя, когда 15 мая 1908 года мы за шесть рабочих дней собрали 311 машин. Полная загрузка мощностей. У мастера была доска, на которой он отмечал каждую готовую машину,

отправленную на тест. На той доске уже не оставалось места. В один из дней следующего июня мы собрали сто машин.

В следующем году мы отошли от столь успешной программы, и я сконструировал большой шестицилиндровый кар в 50 л.с. Выпуск малых машин мы продолжали, но паника 1907 года и отклонение к дорогой модели срезало продажи до 6.398 машин.

Экспериментальный период длился пять лет. Машины уже продавались в Европе. Бизнес, как автомобильный бизнес вообще, представлялся необычайно доходным. Денег у нас хватало. Мы продавали за наличные и без посредников, держались в рамках своих возможностей, и долгов у нас не было. Я всегда рассчитывал только на свои ресурсы, и никогда не было нужды перенапрягать их, т.к. если работе и сервису уделяется должное внимание, ресурсы растут быстрее, чем вы используете их.

Дилеров мы выбирали очень осторожно. Да и найти хорошего продавца было трудно, поскольку автобизнес не казался стабильным. Но всё-таки мы отбирали лучших людей, каких могли найти, и платили им больше, чем они могли бы зарабатывать в своём бизнесе. Большую зарплату мы установили не сразу. Но как только мы определились, что и как надо делать, мы утвердили политику наивысшего вознаграждения и добивались наивысшего сервиса.

Среди требований к агентам мы изложили следующее: 1. Человек прогрессивный, современный, переживающий за возможности бизнеса; 2. Место для бизнеса чистое и выглядит достойно; 3. Запас деталей достаточен для срочного ремонта, и каждый Форд на его территории – на постоянном техобслуживании; 4. Мастерская оборудована должным образом, со всем необходимым для любого вида ремонта и регулировки; 5. Механики досконально разбираются в конструкции и эксплуатации машин Форда; 6. Всеобъемлющий бухучёт и система продаж, при которой сразу видно финансовое состояние разных отделов, условия и размеры запасов, имеющиеся владельцы машин и планы на будущее; 7. Абсолютная чистота во всех помещениях. Исключены немытые окна, пыльная мебель, грязные двери; 8. Соответствующая вывеска; 9. Принятие политики компании, что позволяет быть уверенным в правильном ведении дела и наивысшей этике бизнеса.

А вот утверждённая тогда общая инструкция: «У дилера должны быть имена каждого потенциального покупателя на его территории, включая тех, кто никогда и не думал о машине. Он должен обратиться к каждому из этого списка с просьбой о визите, и, делая необходимые записи, знать ситуацию относительно каждого из них. Если вы знаете не всех потенциальных клиентов, значит ваша территория слишком велика».

Хватало и трудностей. Добивавшаяся монополии ассоциация автопроизводителей подала иск против нашей компании с целью заставить нас присоединиться к ним, либо «закрыть» нас – то самое дело о патенте Селдена, стоившее нам немалых сил и средств. Сам недавно умерший м-р Селден об этом деле понятия не имел. Ситуация была такой:

Джордж Б.Селден ещё в 1879 году подал заявку на изобретение, описываемое как «Производство безопасного, простого и дешёвого дорожного транспорта, лёгкого по весу и в управлении, достаточно сильного для преодоления обычных подъёмов». Эта заявка рассматривалась Патентным Офисом до 1895 года, когда, наконец, патент был выдан. В 1879-ом, когда заявка подавалась, широкой публике автомобиль был неизвестен, но когда патент был оформлен, самоходный транспорт уже был знаком каждому. И большинство людей, включая меня – четыре года работавшего над доведением мотора до ума – были удивлены, узнав, что реализованное нами на практике, оказывается, защищено заявкой годы назад, хотя соискатель патента не сделал ничего, чтобы хоть как-то материализовать идею, содержащуюся в заявке. Специальные пункты в патенте были разделены на шесть групп, но я думаю, что ни в одном из них не было ничего нового даже при подаче заявки. Патентный Офис выдал т.н. «комбинированный патент», решающий, что комбинация А –

шасси с оборудованием и рулевым колесом, В – приводом со сцеплением и передачей, и С – двигателем, – составляет действительный патент.

Влиятельная группировка, именуемая «лицензированными производителями» – т.к. они работали с лицензией от патентовладельца – затеяла эту тяжбу, как только мы начали делать успехи. 15 сентября 1909 года Верховный Суд Соединённых Штатов представил вердикт в пользу истца. Тут же «лицензированные» начали кампанию, предостерегающую людей от покупки наших машин. То же самое они делали в 1903 году, в начале процесса.

Я не сомневался, что в итоге мы выиграем это дело – просто потому, что мы были правы. Но усилия для получения первого решения против нас были приложены серьёзные. И, хотя предписаний против нас не было, покупателей и владельцев машин можно было запугать угрозой судебного преследования. Кто-то уже пустил слух, что по гражданскому праву обладание нелицензированным продуктом квалифицируется как преступление, и, покупая автомобиль Форд, человек покупает билет в тюрьму, т.е. может быть обвинён каждый владелец Форда. Наш ответ мы дали в четырёхстраничной статье в главных газетах страны, где в заключение сказали:

«...Если кого-либо из покупателей смущают требования наших противников, мы дадим им в дополнение к защите Форд Мотор Компани с её активами в \$6.000.000.00 личную облигацию, обеспеченную активами компании. И каждый владелец автомобиля Форд будет защищён, пока как минимум \$12.000.000.00 наших активов не будут выжаты теми, кто хочет монополизировать эту индустрию... Наша борьба ведётся не без помощи лучших патентных адвокатов Востока и Запада.»

Мы думали, облигации придадут уверенности покупателям, т.к. им нужны гарантии. Но нет. Мы продали более восьми тысяч машин – чуть не вдвое больше, чем в предыдущий год – и только около пятидесяти покупателей попросили облигации, а может, и того меньше.

По сути, это дело обернулось самой лучшей нашей рекламой. Оно представило нас несправедливо травимыми и обратило симпатии публики к нам. В исходе я не сомневался, но всё же оно дамокловым мечом висело над нашими головами, и мы бы с удовольствием обошлись без него. Возбуждение того дела было, возможно, самым близоруким действием за всю историю американского бизнеса. Это лучший пример того, как можно сыграть против себя. Я же считаю его самым счастливым случаем для всего автомобильного рынка страны, т.к. Ассоциация перестала быть серьёзным фактором. И в 1908 году, назло этому делу, мы достигли точки готовности к пуску в производство автомобиля, который я вынашивал.

#### **ГЛАВА IV. СЕКРЕТЫ ПРОИЗВОДСТВА И СЕРВИСА**

Историю Форд Мотор Компани я излагаю не ради тщеславия: вот, мол, учитесь... Что я хотел подчеркнуть – обычный способ ведения бизнеса не является лучшим. Я нашёл точку полного отхода от обычных методов – именно в ней начинается успех нашей компании.

Мы вошли в свою колею, и дела шли неплохо. Наши машины были проще всех остальных, и чужих денег у нас не было. Но кроме этих двух пунктов, материально мы не отличались от других автомобильных компаний, не считая того, что мы были несколько впереди и строго следовали политике работы только за наличный расчёт, вкладывая прибыль обратно в бизнес и поддерживая солидный баланс наличности.

Мы участвовали во всех гонках, рекламировали и подталкивали сбыт. Помимо простоты конструкции, главное отличие наших машин было в том, что мы не делали их «люксовыми». Точнее, таковыми они были не более, чем любые другие, но мы не уделяли внимания роскошным излишествам. Могли выполнять специальные заказы по отдельным расценкам. Компания динамично росла и процветала. Можно было спокойно сесть и сказать: «Мы хорошо поработали, и неплохо заработали. На наш век хватит».

Основания для принятия такой позиции были. Некоторые акционеры серьёзно встревожились, когда наше производство достигло сотни машин в день. Они хотели что-то предпринять, чтобы остановить меня, «пока я не угробил компанию», и когда я ответил, что сотня в день – это разминка, и я надеюсь на тысячу, они были шокированы, а я кое-что понял и призадумался. По общему мнению, мне оставалось поддерживать бизнес, как он есть, построить красивый офис, договариваться со слишком резвыми конкурентами, время от времени радовать публику новым дизайном, и вообще, стать солидным, уважаемым дядей с солидным, уважаемым бизнесом.

Искушение остановиться и успокоиться – вполне естественно. К желанию отойти от дел и вернуться к спокойной жизни я отношусь с полным пониманием. Хотя есть практика, уходя, сохранять контроль, я думаю, уходящий на покой должен уходить совсем. Но в мои планы такой образ действий никак не вписывается. Для меня наши успехи – подтверждения верности курса, ориентиры, где можно начинать реальный Сервис, нести реальную Пользу.

Все эти годы я каждый день работал над универсальной машиной. Публика показывала своё восприятие разных моделей. В работе, в гонках и в дорожных тестах машины давали ясную картину, что и как нужно переделать, и уже в 1905 году в моей голове была чёткая спецификация машины, какой она должна быть. Но не хватало материала, дающего прочность без веса. Такой материал попался мне совершенно случайно.

В 1905 году на гонках в Палм Бич, где выступала наша усиленная «Модель К», разбился французский кар. Я подобрал обломок клапана. Он был очень лёгким и прочным. Из чего он сделан, никто из окружающих не знал. Мой ассистент забрал его, чтобы узнать всё, что можно. В итоге он выяснил, что эта французская сталь содержит ванадий.

Мы опросили всех сталеваров Америки – ванадиевую сталь не мог делать никто. Человека, знающего такое производство, мы пригласили из Англии. Другая проблема – технологический план. Ванадий требует 3.000 градусов по Фаренгейту, а обычная печь не может превысить 2.700 градусов. Маленькая сталелитейная компания в Кантоне, Огайо, согласилась плавить для нас при гарантии возмещения потерь. Со второй попытки сталь получилась. До этого мы довольствовались сталью с прочностью на разрыв от 60.000 до 70.000 фунтов. Ванадий повысил прочность до 170.000 фунтов.

Получив, наконец, то, что нужно, я протестировал каждую деталь наших моделей, чтобы определить, какая именно сталь нужна для её изготовления: прочная, твёрдая или эластичная. Думаю, мы первые в истории массового производства научно определили требуемое качество стали. В результате мы получили характеристики двенадцати марок стали для разных деталей. Около десяти из них содержали ванадий – он использовался везде, где требовалась прочность и лёгкость.

Конечно, ванадиевая сталь не одинакова. Содержание разных элементов в марках стали меняется в зависимости от необходимых свойств: должна ли деталь быть твёрдой, упругой или ещё какой. До этих экспериментов я думал, что в автомобилестроении достаточно четырёх типов стали. Дальнейшие эксперименты, особенно по термообработке, позволили ещё более повысить прочность стали и, следовательно, уменьшить вес машин. В 1910 году Департамент Торговли и Индустрии Франции взял наш рулевой шпиндель как жизненно важную деталь, и протестировал наряду с аналогичной деталью лучшей на их взгляд французской машины – по всем пунктам наша сталь оказалась прочнее.

Ванадиевая сталь сбросила немало веса. Другие реквизиты универсальной машины были уже готовы, многие – опробованы. Конструкцию надо было сбалансировать – добиться равномерности износа деталей, чтобы все они имели прочность соответственно нагрузкам. Машины выходили из строя потому, что одни детали были слабее других. Бывало, что из-за неисправности одной детали гибли люди. Не менее важная задача – защита от дурака. Это посложнее, т.к. бензиновый мотор – вещь деликатная, и для всякого рода лоботрясов очень интересная. Я взял себе правило: «Если ломается Форд – виноват Форд».

С того дня, как на улицах появилась первая мотоколяска, я не сомневался, что она станет необходимостью. Эта уверенность вела меня к одной цели – народный автомобиль. Год за годом я шёл к нему, экспериментируя, улучшая и совершенствуя его в предыдущих моделях – с постоянным снижением цены. Универсальная машина должна отвечать следующим требованиям: 1. Качество материала – на долгую службу. Ванадиевая сталь – из всех сталей самая прочная, твёрдая и долговечная. Она составляет основу и каркас машины. Тут сталь высочайшего в мире качества, независимо от цены. 2. Простота в пользовании – большинство людей не механики. 3. Достаточная мощность. 4. Абсолютная надёжность – машина должна вывезти в любых условиях. 5. Управление – держать её всегда в руках, спокойно и уверенно встречать любую неожиданность, будь то на забитых городских улицах или в горах. Такой контроль Форду даёт планетарная трансмиссия, и управлять им может каждый. Потому и говорят, что ездить на Форде много ума не надо – понимай, как хочешь. 6. Лёгкость. У Форда – всего 7,95 фунтов веса на кубический дюйм рабочего объёма двигателя. Это одна из причин, почему Форды всегда на ходу – по песку и грязи, по снегу и воде, в гору и через равнинное бездорожье. Чем легче машина, тем меньше она потребляет топлива и смазки, тем меньше расходов.

Конструкция, которая во мне созрела, была названа «Модель Т». Я хотел сделать её единственной моделью, и её важной особенностью была простота. Состояла она из четырёх основных частей: мотор, рама, передняя и задняя оси. Всё это было разработано так, чтобы для их ремонта или замены не требовалось специальных навыков. Все детали полагалось делать такими простыми и надёжными, чтобы угроза дорогого ремонта была исключена. И делать запчасти настолько дёшево, что было бы проще купить новые, чем возиться со старыми. А купить их можно было бы в любой железной лавке, как замки и гвозди. Свою задачу как конструктора я видел в том, чтобы сделать машину предельно простой, чтобы не нашлось людей, неспособных разобраться в ней. Чем проще изделие, тем выше его надёжность и легче производство, тем ниже его стоимость и больше покупателей.

Нет необходимости вдаваться в технические детали конструкции, но интересно сравнить разные модели, т.к. «Модель Т» и политика, применённая к ней, вывела нас из общего ряда других компаний. Применение наших принципов сделает то же самое с любой другой компанией, производящей любой другой продукт.

До «Модели Т» я разработал всего восемь моделей: «А», «В», «С», «F», «N», «R», «S» и «K». Из них «А», «С» и «F» имели моторы с двумя противоположными горизонтальными цилиндрами. В «Модели А» мотор был сзади. Во всех других – впереди. У моделей «В», «N», «R», «S» моторы были вертикальные четырёхцилиндровые, у модели «K» – шестицилиндровый. Модель «А» развивала 8 л.с., Модель «В» – 24 л.с. при 4½ - дюймовых цилиндрах с ходом поршня в 5 дюймов. Самая мощная – шестицилиндровая «K» – 40 л.с. Самые большие цилиндры – у модели «В», самые маленькие – у «N», «R», «S» – 3¼ дюйма в диаметре с ходом в 3 3/8 дюйма. У модели «Т» – 3¼-дюймовые цилиндры с ходом 4 дюйма. Зажигание у всех – от сухих батарей, кроме модели «В» – с аккумулятором, и модели «K» – с батареей и магнето. В нынешней модели магнето встроено в мотор и является его частью. Сцепление в первых четырёх моделях было конического типа, в последних четырёх и в нынешней – составной диск. Трансмиссия во всех – планетарная. У модели «А» был цепной привод, у «В» – вал. У следующих двух моделей – опять цепь; далее – только вал. База модели «А» – 72 дюйма. У модели «В», которая была особо хороша – база 92 дюйма. Модель «K» имела 120-дюймовую базу, «С» – 78-дюймовую. Остальные – 84-дюймовую, и нынешняя – 100-дюймовую. В первых пяти моделях всё оборудование было дополнительным. Следующие три были оборудованы частично. Нынешняя модель идёт в полной комплектации. Модель «А» весила 1.250 фунтов. Самые лёгкие – модели «N» и «R» – по 1.050 фунтов. Самая тяжёлая – шестицилиндровая «K» весила 2.000 фунтов. Нынешняя модель весит 1.200 фунтов.

В модели «Т» практически нет деталей, которых не было в какой-нибудь из предыдущих моделей. Каждая деталь всесторонне испытана на практике в составе конструкций нескольких моделей. Будет ли эта модель удачной, мы не гадали – а куда ей деваться? – она создавалась не с нуля и не вдруг. В неё вложено всё, что я мог вложить в машину, плюс материал, который я мог достать. Мы начали производство «Модели Т» в сезон 1908-1909 года. Компании было уже пять лет.

Первоначальная площадь завода была 0.28 акров. В первый год у нас в среднем работало 311 человек, мы имели один цех и построили 1.708 машин. В 1908 году завод расширился до 2.65 акров, и мы выкупили здание. Средняя численность персонала выросла до 1.908 человек. Мы имели уже четырнадцать цехов и построили 6.181 машину. Дело шло.

В сезон 1908-1909 мы продолжили производство моделей «R» и «S», которые были очень популярны и продавались по \$700 и \$750. Но «Т» вымела их напроочь. Мы продали 10.607 машин – больше, чем какой-либо производитель когда-либо продавал. Модификация туринг-кар шла по цене \$850, на то же шасси монтировался таун-кар по \$1.000, родстер по \$825, купе по \$950, и ландо по \$950.

Сезон окончательно убедил меня, что настало время вводить новую политику. Продавцы уже досадовали, что мало моделей – а то бы продажи были ещё и не такими. Они слушали те 5% покупателей, которые высказывали особые пожелания, не замечая 95%, которые покупали без лишних слов. Не странно ли, что как только изделие получает признание, некоторые думают, что оно было бы самое то, если бы только его «вот так вот» подправить? Что за привычка стилижничать и портить хорошие вещи!

Бизнес не может улучшаться, если не уделяет максимум внимания жалобам и предложениям. Если обнаруживается дефект, он должен быть немедленно и строго расследован; но если предложение касается только стиля, то аргументы должны быть достаточно убедительными, чтобы не оставалось сомнений, что это не личная прихоть.

И вот, одним ясным утром 1909 года, безо всяких предисловий, я объявил, что впредь мы будем строить только одну модель, каковой является «Модель Т», а шасси всех модификаций будет одинаковым, и добавил: «Любой покупатель может получить машину любого цвета, если этот цвет – чёрный».

Не могу сказать, что все были в восторге. Торговая братия не видит тех огромных преимуществ, которые даёт единая модель в производстве. Они были уверены, что наше производство достаточно хорошо, как оно есть, и снижение цены только отсеет тех, кому нужно качество. Понятия об автомобильной отрасли в целом было не много. Машина всё так же считалась роскошью. Производители и сами поддерживали в публике такой имидж. Какие-то умники ввели в оборот термин «pleasure car» и подчёркнуто рекламировали соответствующие моменты. Поэтому у дилеров были основания для возражений, когда я заявил: «Будем строить массовый автомобиль. Он будет достаточно большим для семьи и достаточно маленьким для одного. Он будет строиться из лучших материалов, какие только можно найти, лучшими людьми, каких только можно нанять, и самой простой конструкции, какую может разработать современный инжиниринг. Но цена его будет настолько низкой, что никому, кто получает хорошую зарплату, не придётся отказывать себе в нём».

Зато противникам наш анонс очень понравился: «Если Форд не шутит, через полгода он вылетит в трубу». Полагалось, что хорошая машина не может быть построена задёшево, да и что толку в дешёвых машинах, если покупают их только богатые.

Сезон 1908-1909 с более 10.000 проданных машин обозначил необходимость нового завода. У нас уже был большой современный завод на Пикет Стрит. Но его мощности не могли обеспечить дальнейший рост продаж. Я купил шестьдесят акров в Хайленд Парке, за Детройтом. Никто уже не знал, сколько тысяч раз повторялся всё тот же вопрос: «Когда же, наконец, Форд обанкротится?» И никто не хотел понимать, что работает не столько человек, сколько принцип – настолько простой, что кажется таинственным.



В 1909-1910, чтобы платить за новую землю и здания, я слегка поднял цены. Это совершенно справедливо и работает на пользу, а не во вред потребителю. То же самое я делал несколько лет назад, чтобы строить завод Ривер Руж – вернее, тогда я не снизил цены, как обычно делал каждый год. При необходимости, дополнительные деньги всегда можно занять, но заём обернётся долгой нагрузкой на бизнес, и эта нагрузка всё равно ляжет на всю последующую продукцию. Цена на все модификации была увеличена на \$100, кроме родстера, который подорожал только на \$75, а также ландо и таун-кар, подорожавшие соответственно на \$150 и \$200. Мы продали 18.664 машины, далее, в 1910-1911, с новыми мощностями, я снизил цену туринг-кара с \$950 до \$780 и мы продали 34.528 машин. Это было началом устойчивого снижения цены машин на фоне постоянного роста стоимости материалов и зарплаты.

Сравним 1911 год с 1908. Площадь фабрики расширилась с 2.65 до 32 акров. Средняя численность персонала – с 1.908 до 4.110. Производство машин – с чуть более шести тысяч до почти тридцати двух тысяч. И мы не набирали людей в зависимости от объёмов производства. Высокая производительность была почти круглосуточной. Как мы этого добились? – Просто применяя безотказный принцип.

В маленькой тёмной мастерской годами трудился старый мастер, делая топорища. Он обрабатывал просушенную ореховую древесину резцом, стамеской и наждаком, тщательно выдерживая балансировку. Изгиб должен быть точно по руке и соответствовать структуре древесины. Двух похожих не было. Работал мастер от зари до зари. В среднем он делал восемь топорищ в неделю, за каждое он получал полтора доллара. Часто некоторые из них не продавались – балансировка подводила. Сегодня вы можете купить лучшее топорище, сделанное на станке, за копейки. И можете не думать о балансировке – они все одинаковые, и каждое – великолепно. Широкое применение современных методов не только снизило цену продукта в разы, но и несравнимо улучшило сам продукт.

Применение этих же самых методов к нашему производству с самого начала снизило цену и подняло качество. Мы только развили идею. Ядром бизнеса может быть идея. Изобретатель или толковый рабочий разрабатывает новый, лучший способ удовлетворения какой-либо человеческой потребности, идея получает признание, и люди хотят её применять. Таким образом, один человек через свою идею или открытие может стать ядром бизнеса. Но в создании материальной части бизнеса участвует каждый, кто имеет к нему отношение. Ни один бизнесмен не может сказать: «Я создал этот бизнес» – если ему требовалась помощь тысяч людей. Это совместная работа. Каждый рабочий внёс свой вклад. Своей работой они делают возможным приток покупателей к благам, которые предоставляет бизнес, и таким образом они помогают формировать стабильный сбыт, дающий им средства к жизни. Именно так выросла наша компания.

Тем временем компания стала мировой. Филиалы были в Лондоне и в Австралии. Мы отгружали машины во все части света, а в Англии нас уже знали не хуже, чем в Америке. Презентация наших машин в Англии была затруднена неудачным опытом велосипедов. Т.к. американские велосипеды не подходили к английским условиям, из этого дистрибьюторы сделали вывод, что американский транспорт вообще не подходит для британского рынка. Две «Модели А» отправились в Англию в 1903 году. Газеты не хотели писать о них. Дилеры воротили нос. Были слухи, что детали в них привязаны верёвкой или скручены проволокой, и если машина не развалится за две недели, то покупателю крупно повезло. В первый год было продано всего около двенадцати машин; во второй – чуть больше. И я могу сказать о надёжности тех «Моделей А», что большинство из них и через двадцать лет служат британцам верой и правдой.

В 1905 году наш агент выставил «Модель С» на шотландское ралли – восьмьсот миль по тяжёлым горным дорогам. В те дни ралли на живучесть в Англии были популярнее гонок. Похоже, и там понятия не имели, что автомобиль может быть не только игрушкой.

Форд прошёл его лишь с одной вынужденной остановкой. Это запустило продажи Фордов в Англии. В том же году в Лондоне появились такси Форд. Следующие несколько лет продажи пошли по нарастающей. Мы стартовали в каждом испытании на выносливость и надёжность, и выигрывали. В 1911 году Генри Александр на «Модели Т» взобрался на вершину Бен Невис – 4.600 футов. Тогда в Англии было продано 14.060 машин. С тех пор не было необходимости во всяких трюках. В конце концов, мы открыли свой завод в Манчестере. Поначалу он был лишь сборочным, но с годами он всё больше становился полноценным автозаводом.

## ГЛАВА V. ПРОИЗВОДСТВО – КРУПНЫМ ПЛАНОМ

Если некое средство позволяет сэкономить 10% или на столько же повысить результат, то неприменение этого средства равно 10% потерям. Если рабочее время стоит 50 центов в час, то 10% экономия – 5 центов в час. Скажите владельцу небоскрёба, что он может увеличить свой доход на 10% – он отдаст вам половину, чтобы узнать, как. Потому он и купил небоскрёб, что научно доказано: использование определённых материалов данным образом экономит место и увеличивает доход. Тридцатиэтажное здание занимает не больше земли, чем пятиэтажное, но старая архитектура стоит хозяину пятиэтажки дохода с двадцати пяти этажей. Экономия пяти шагов в день каждого из 12.000 рабочих – это экономия движения, энергии и времени на пятьдесят миль. Таковы принципы, на которых работает моё производство. Все они сформировались практически сами собой.

Вначале нам нужны были механики. С ростом производства стало ясно, что не только нужного количества механиков не найти, но и квалифицированные рабочие в производстве не нужны. Самоочевидно, что большинство людей в мире не семи пядей во лбу, даже если они физически способны хорошо зарабатывать. Своими руками невозможно производить нужное миру количество вещей, чтобы можно было обменивать свой далёкий от совершенства продукт на то, что нужно самим. Говорят, что мы убрали из производства мастерство. Нет. Мы вкладываем в мастерство. Высшее мастерство мы вкладываем в планирование, управление и инструменты – так, чтобы результаты этого мастерства могли применять неквалифицированные рабочие.

Если бы каждое рабочее место требовало мастерства, нашей компании не было бы никогда. Мастеров в нужных количествах не подготовишь и за сто лет. Миллион человек, работающих руками, не смогут даже приблизиться к нашей дневной выработке. И управлять миллионом человек не может никто. Но важнее то, что сделанное голыми руками того миллиона не найдёт покупателя. Даже если представить такое скопище, и управление им, какую площадь всё это должно занимать! Сколько людей будет задействовано не в самом производстве, а только в перетаскивании всего необходимого с места на место? При таких условиях я не вижу возможности платить людям больше десяти-двадцати центов в день – потому, что зарплату даёт не хозяин. Зарплату даёт продукт – управление только организует производство так, чтобы продукт давал деньги.

Экономичные методы производства сформировались не сразу. Это было постепенно – как наш переход к производству своих деталей. «Модель Т» – первая целиком наша. Большая экономия началась в сборке и распространилась на другие процессы. Сегодня у нас хватает механиков, но они не заняты непосредственно в производстве – они делают его лёгким для других. Наши мастера – инструментальщики, экспериментаторы, механики и формовщики. Они такие же люди, как и все люди в этом мире, но они слишком хороши, чтобы позволить им заниматься тем, что машины, придуманные ими, делают лучше.

Рабочие приходят к нам неквалифицированными; они обучаются своей работе за несколько часов или дней. Если кто-то за это время не освоит работу, толку от него не

будет. Они не должны быть здоровяками. У нас есть работы, требующие физической силы, хотя их количество быстро уменьшается; у нас есть другие работы, не требующие никакой силы, или, если уж говорить о силе – то справится и трёхлетний ребёнок.

Не знаю, можно ли описать всё развитие нашего производства шаг за шагом, как мы приходили к каждому решению, ибо шаги эти делались почти каждый день. Вот лишь несколько примеров. По ним можно не только судить, что произойдёт, если мир встанет на продуктивный базис, но и видеть, насколько больше мы платим за вещи, чем это должно быть, насколько ниже зарплаты, чем они могут быть, и конца-краю не видеть, сколько ещё открытий ждёт нас. Форд Мотор Компани – только маленький отрезок на этом пути.

Наша машина состоит из около пяти тысяч деталей, включая болты, гайки и т.п. Некоторые из них громоздки, другие – почти как детали часов. Начинали мы, просто собирая машину в одно целое на одном месте на полу, принося детали в порядке надобности – как при постройке дома. Рост производства упёрся в необходимость производственного плана, чтобы рабочие не мешали друг другу. Неорганизованный рабочий тратит больше времени на хождение за материалами и инструментами, чем на работу; и зарплата его маленькая потому, что хождение туда-сюда не относится к высокооплачиваемым работам. Сейчас у нас во всех операциях два главных принципа: не больше одного шага (по возможности – вообще исключить) и никаких наклонов – всё под рукой.

Первый шаг к конвейеру был сделан, когда мы применили принцип «работа к людям, а не люди к работе». Принципы конвейера: 1. Размещать инструменты и людей в порядке операций, чтобы каждая деталь проходила минимальную дистанцию. 2. Использование салазок или др. приспособлений, чтобы при завершении операции рабочий клал деталь в одно и то же место – наиболее удобное, и по возможности использовать гравитацию для доставки детали следующему рабочему. 3. Использование скользящей сборочной линии, по которой детали доставляются к сборке на удобной дистанции. Смысл этих принципов – рабочему остаётся меньше думать над деталью и процессом, и его движения сокращаются до минимума. По возможности, он делает одну вещь в одно движение.

Мы всё пробуем понемногу. Избавляемся ото всего, как только находим лучший способ. Но чтобы принять решение, мы должны знать абсолютно точно, что новый способ действительно лучше старого.

1 апреля 1913 года мы провели первый эксперимент со сборочной линией – на сборке магнето в маховике. Уверен, это была первая сборочная линия в мире. Её идея в общем плане пришла от подвесной цепи, на которой чикагские мясники разделяют туши. Раньше один рабочий, собиравший всё устройство, мог делать тридцать пять – сорок штук за девятичасовой день, или около двадцати минут на сборку. То, что он делал один, мы разбили на двадцать девять операций, что сократило время сборки до тринадцати минут, десяти секунд. Затем мы подняли высоту линии на восемь дюймов – это было в 1914 году – и сократили время до семи минут. Оптимизировав скорость линии, срезали время до пяти минут. Производительность повысилась в четыре раза. Та линия установила эффективность метода, и теперь мы используем его везде.

При стационарной сборке шасси среднее время было двенадцать часов, двадцать восемь минут. В эксперименте мы тянули шасси лебёдкой на верёвке вдоль линии в двести пятьдесят футов. Шесть рабочих шли рядом и брали детали, разложенные кучками вдоль линии. Этот грубый эксперимент уменьшил время до пяти часов, пятидесяти минут. Затем мы подняли сборочную линию – политика «работа по росту»: одна линия – на высоте  $26 \frac{3}{4}$  дюйма, и другая –  $24 \frac{1}{2}$  дюйма от пола – по росту людей в бригаде. Высота по пояс и дальнейшая разбивка процесса, чтобы каждому было меньше движений, сократили время до одного часа, тридцати трёх минут.

В октябре 1913 года на сборку одного мотора требовалось девять часов, пятьдесят четыре минуты; через шесть месяцев, с изменением метода сборки, время сократилось до пяти часов, пятидесяти шести минут.

Только не подумайте, что происходило всё так же быстро, как читается. Скорость движения линии подбирается очень аккуратно. В случае с магнето скорость была сперва шестьдесят дюймов в минуту – слишком быстро. Восемнадцать дюймов – медленно. В итоге остановились на сорока четырёх дюймах в минуту. Человек не должен торопиться – у него должна быть каждая необходимая секунда, но ни секундой больше. Для каждой сборки подбиралась своя скорость.

К примеру, скорость линии сборки шасси – шесть футов в минуту; сборки передней оси – сто восемьдесят дюймов в минуту. В сборке шасси – сорок пять отдельных операций или остановок. Первый человек прикрепляет четыре грязезащитные скобы к раме; мотор монтируется на десятой операции, и т.д. Кто-то делает только одну или две операции, кто-то – больше. Тот, кто устанавливает деталь, не закрепляет её – деталь не может быть полностью на месте, пока не будут сделаны ещё несколько операций. Кто вставляет болт – не закручивает гайку; кто наживляет гайку – не затягивает её. На операции тридцать четыре в мотор подаётся бензин; на операции сорок четыре радиатор заполняется водой, и на операции сорок пять машина выкатывается на Джон Р. стрит.

Каждая часть работы движется. Она может ехать к сборке на подвесной цепи, на платформе или по наклонной – в точном порядке, когда она там нужна; но никто ничего не поднимает и не таскает. Для этого есть транспортный отдел. Материалы подвозятся на маленьких трейлерах на базе фордовских шасси, достаточно ёмких и шустрых.

Мы начали собирать машины в едином цеху. Но с началом производства деталей мы начали разделяться, чтобы каждый отдел занимался своим делом. При нынешней организации каждый отдел производит или собирает только одну деталь или узел. Отдел – это маленький заводик. Деталь поступает в него как сырьё или заготовка, проходит последовательность процессов обработки на станках, и выходит из отдела в готовом виде. Транспорт связывает все отделы воедино. С ростом производства и размножением отделов мы практически стали больше производителями деталей, чем автомобилей.

Затем обнаружилось ещё одно открытие – совсем необязательно, чтобы все детали производились на одном заводе. В сущности, это и не открытие – это естественное развитие с возвратом по спирали к моему начальному этапу, когда я покупал моторы и почти все детали. Когда мы начали делать свои детали, логика была такая, что все они должны делаться в одном месте – как было принято, что продукт целиком должен производиться под одной крышей. Сейчас мы от этого ушли далеко. Если мы строим сколько-нибудь большие заводы, то лишь потому, что деталь, под которую строится завод, нужна в соответствующих объёмах. Надеюсь, со временем большой завод в Хайленд Парк будет производить одну или две вещи. Литьё уже переведено оттуда на Ривер Руж. Таким образом, мы вернулись к тому, с чего начинали – за исключением того, что вместо покупки комплектующих на стороне мы делаем их на своих собственных заводах. В Хайленд Парке сейчас пятьсот отделов. Не так давно на заводе Пикет у нас было только восемнадцать отделов, а в Хайленд Парке – сто пятьдесят. Это иллюстрирует, как мы продвигаемся в производстве комплектующих.

Это развитие влечёт исключительно важные последствия, поскольку, как я скажу далее, высоко стандартизированной и структурированной промышленности не нужно более концентрироваться на больших заводах – со всеми их транспортными и жилищными проблемами. Тысяча или пятьсот человек должно быть достаточно для одного завода – тогда не будет проблем с доставкой людей на работу и обратно, и не будет трущоб или других противоестественных явлений и образов жизни, связанных со скученностью, что неизбежно при необходимости жить поближе к источнику заработка.

Редкая неделя проходит без внедрения каких-нибудь улучшений в оборудовании или процессах, и иногда это делается вразрез с тем, что принято считать лучшей практикой. Помню, как-то один производитель оборудования на конференции по специальным станкам не поверил, прочтя в спецификации о производительности двести единиц в час:

- Это ошибка, - сказал он, - Вы имели в виду двести в день – машина не может давать двести в час.

Послали за конструктором этой машины, и показали ему спецификацию. Тот не понял: «Да, а в чём дело?» И услышал доброжелательное:

- Этого не может быть, ни одна машина на такое не способна, можете не сомневаться.

- Не сомневаться? – удивился инженер, - спустимся на первый этаж, я покажу Вам одну такую – мы построили её, чтобы убедиться, что это реально, и теперь мы сделаем ещё.

Мы не ведём записей экспериментов. Если какой-то метод когда-то был опробован и оказался неудачным, означает ли это, что на данном направлении можно ставить крест? В этом проблема записей. Если фиксировать все неудачи, то скоро вы получите список, показывающий, что пробовать больше нечего. Нам говорили, что непрерывная разливка чугуна невозможна, и я думаю, что это из записей. Но мы льём. Тот, кто сделал это для нас – или не знал, что это невозможно, или не поверил тем записям. Так же нам говорили, что не стоит даже пытаться лить железо из доменной печи сразу в форму. Обычный метод – лить железо в чушки, дать отстояться, а затем переплавить уже для разливки. Но на Ривер Руж мы разливаем сразу, без переплавки. Кроме всего, записи неудач, особенно если они написаны авторитетно и убедительно, мешают юношам дерзать. Многие из наших лучших результатов были получены именно благодаря «еретикам».

Мы не держим «крупных специалистов». К великому сожалению, мы убедились, что как только человек почувствовал себя знатоком, от него надо избавляться – ибо реально знающий своё дело видит всё громадьё нерешённых вопросов и предстоящих задач, так что ему некогда любоваться собой. Мысли его заняты тем, как сделать лучше, и не придёт ему в голову, что нечто невозможно. Когда кто-то начинает чувствовать себя «экспертом», великое множество вещей для него становятся невозможными.

Я не признаю «невозможность». Найдите мне того, кто знал бы о чём-либо на этой Земле достаточно определённо, чтобы сказать, возможно это, или невозможно. Опыт и техническая подготовка должны увеличивать знания и уменьшать количество невозможного. К сожалению, ничего подобного. Большинство технической подготовки и т.н. опыта лишь накапливают архивы прежних неудач и, вместо того, чтобы из этих неудач извлекать всё ценное и полезное, их складывают баррикадами на пути прогресса. Если некий авторитет заявляет о чём-то, что это невозможно, тут же подключаются толпы безмозглых подпевал: «Это невозможно!»

Возьмём литьё. Оно всегда было высокочувствительным процессом, и настолько старо, что обросло множеством традиций, которые безумно затрудняют внедрение улучшений. До начала наших экспериментов один литейный авторитет заявлял, что любой, кто скажет, что может снизить стоимость за полгода, распишется в шарлатанстве.

Наш литейный цех был, как и все остальные в своей отрасли. Когда мы в 1910 году отливали цилиндры «Модели Т», там всё делалось вручную, в ходу были лопаты и тачки. Работа делилась на квалифицированную и неквалифицированную, были формовщики и рабочие. Сейчас у нас около пяти процентов высококлассных специалистов, остальные девяносто пять – неквалифицированные, или, точнее, специалисты по одной операции, которую за два дня освоит любой. Формовка полностью делается механически. Каждая деталь отливается на своём участке в количестве согласно производственному плану. Оборудование участка приспособлено только под эту деталь, и каждый человек на этом участке выполняет одну и ту же операцию. Участок состоит из верхнего рельса, на который

через положенные интервалы подвешиваются платформочки для форм. Не вдаваясь в детали, скажу, что изготовление форм и сердечников, упаковка сердечников производится на движущихся платформах. Металл заливается в другом месте по ходу платформы, пока форма с залитым металлом доедет до терминала, он уже достаточно остынет, чтобы начинать автоматическую очистку и обработку. А платформа идёт на следующий круг.

Другой пример – сборка поршня с шатуном. Даже по старому плану эта операция занимала всего три минуты. Двадцать восемь человек на двух скамейках собирали сто семьдесят пять поршней с шатунами за девятичасовой день – три минуты, пять секунд на каждый. Контроля не было, и много продукции возвращалось с линии сборки моторов из-за несоответствия, хотя это очень простая операция. Рабочий выталкивает из поршня палец, смазывает его, вставляет шатун, ставит палец через шатун на место, затягивает один винт и откручивает другой. Вот и вся операция. Мастер, наблюдавший за операцией, не мог понять, почему всё это занимает целых три минуты. Он анализировал движения по секундомеру. Выяснилось, что четыре часа из девяти тратилось на хождение. Рабочий никуда не уходил, но ему нужно было подгрести ногами материал и отталкивать в сторону собранные детали. Во всём процессе каждый рабочий выполнял шесть элементов. Мастер разработал новый план: он разбил сборку на три части, положил на скамейку желоб и поставил по три человека с каждой стороны, а в конце – инспектор. Вместо всей операции один человек выполняет только её треть – только то, что можно делать, не двигая ногами. Бригада сократилась до четырнадцати человек. Прежний рекорд при численности бригады в двадцать восемь человек был сто семьдесят пять сборок в день. Теперь семь человек выдают две тысячи шестьсот сборок за восемь часов.

Покраска заднего моста в сборе была делом непростым. Его надо было вручную окунать в бак с эмалью. Это требовало усилий двух человек и нескольких повторов. Сейчас этим занимается один человек на специальной машине, сконструированной и построенной на заводе. Рабочий просто подвешивает мост на цепь, подвозит и оставляет над баком, затем бак поднимается на шесть футов, погружая в себя мост, опускается на место, а мост едет в сушильную печь. Весь цикл операции занимает тринадцать секунд.

Радиатор – штука сложная, и его пайкой может заняться далеко не каждый. В радиаторе девятью пять трубок. Монтаж и пайка трубок – операция ручная и длительная, требующая умения и терпения. Сейчас всё выполняется машиной, которая делает тысячу двести радиаторных остовов за восемь часов; затем они запаиваются, проходя на конвейере через печь. Никаких сложностей.

Ручки к картеру мы клепали пневматическими молотами, что представлялось новейшим достижением. Шесть человек держали молоты и ещё шестеро – заготовки; грохот стоял ужасающий. Теперь один человек на автоматическом прессе делает в пять раз больше, чем те двенадцать.

Раньше цилиндр от отливки до завершения проезжал четыре тысячи футов; теперь – чуть более трёхсот.

Никакой ручной обработки материалов. Ни единой ручной операции. Если что-то может делаться автоматически – оно и делается автоматически. Не осталось ни одной операции без того, чтобы она выполнялась наилучшим или самым дешёвым способом. Только около десяти процентов нашего оборудования – специальное, остальное – обычные станки, приспособленные для конкретных операций. Расположены они почти вплотную друг к другу. Плотность оборудования на квадратный фут у нас больше, чем на любом другом заводе в мире – каждый неиспользуемый фут несёт лишние расходы. Всё пространство размерено – ни простора, ни тесноты. Разделение операций, поддержание рабочего ритма – ключевые пункты производства. Все детали разработаны так, чтобы производить их самым лёгким способом. Хотя сравнение не вполне корректно, но оно убедительно. Если бы при нынешнем уровне производства у нас работало столько же людей на единицу продукции,

сколько и в 1903 году, и те люди только бы собирали, нам требовалось бы более двухсот тысяч человек. А у нас – менее пятидесяти тысяч человек на четыре тысячи машин в день.

## ГЛАВА VI. ОРГАНИЗАЦИЯ И ЛЮДИ

В работе большого количества людей главная проблема – заорганизованность и бюрократия. По-моему, нет более опасного для дела ума, чем «гений организации». Его продукт – огромная схема, подобная родословному древу, увешанному красивыми ягодами, на каждом из которых указано имя, должность и обязанности. Если бригадир имеет что сказать генеральному суперинтенданту, его записка должна пройти все промежуточные ступени, обрастая замечаниями, предложениями, комментариями и резолюциями. И пока записка достигнет августейшего руководства (если достигнет), вопрос, мягко говоря, теряет актуальность. По принципу «голова – хорошо, а две – лучше» вопрос перепасовывается туда-сюда до полного рассеяния ответственности.

В моём понимании, бизнес – не машина. Это коллектив людей, настроенных на достижение общей цели. Совсем не обязательно каждому отделу знать, что происходит в других. Если человек делает свою работу, ему некогда заниматься ещё чем-нибудь. Это дело тех, кто планирует – координировать всю работу, чтобы разные отделы работали соответственно общей цели. Нет необходимости устраивать мероприятия для установления хороших отношений между людьми или отделами. Нет необходимости любить друг друга, чтобы работать вместе. Избыток дружелюбия может повредить делу, т.к. один будет стараться прикрыть огрехи другого. Пользы от этого нет никому.

На работе мы должны работать. На отдыхе – отдыхать. И не стоит смешивать эти две вещи. Всё, что нужно – работа должна быть сделана и оплачена. Когда работа сделана, можно и отдохнуть. Но не раньше. И поэтому на заводах Форда нет ни организации, ни особых обязанностей, привязанных к позициям, ни субординации, ни совещаний, и очень мало титулов. Абсолютно необходимый минимум канцелярии и никакой мудрёной документации; и – как следствие всего этого – никакой бюрократии.

Мы ввели полную персональную ответственность. Рабочий сам отвечает за свою работу. Бригадир отвечает за свою бригаду. Мастер отвечает за свой участок. Начальник отдела отвечает за свой отдел. Генеральный суперинтендант отвечает за весь завод. Официально титула «генеральный суперинтендант» у нас нет. Человек отвечает за завод уже несколько лет. У него есть два человека без утверждённого круга обязанностей, которые самостоятельно определяют конкретный фронт работ. У тех – с полдюжины своих людей, также без прописанных обязанностей. Они всё делают самостоятельно – но их работа ничем не ограничена. Они просто делают то, что надо. Один контролирует запасы, другой занимается инспекцией, и т.д.

Это может показаться беспорядком, но нет. Люди всецело заинтересованные в том, чтобы работа была сделана, ради результата будут делать всё, что нужно. Их не заботит круг полномочий, т.к. они мыслят не с позиций должности. Если бы у них были кабинеты и всё такое, они бы вскоре посвятили себя этим аксессуарам и думали, почему их кабинеты не такие, как у того парня.

Т.к. нет титулов и ограничений полномочий, то нет ни бюрократии, ни субординации. Любой может обратиться к любому, и этот порядок стал привычным, так что бригадир не обижается, когда рабочий идёт прямо к суперинтенданту. Но рабочему редко приходится идти через голову, поскольку бригадир знает, как своё собственное имя, что если он поступит несправедливо, то обнаружится это очень быстро, и бригадиром ему не быть. Чего мы не будем терпеть ни в коем виде – это несправедливость. В момент, когда открывается, что человек начинает пухнуть от власти, он увольняется или идёт обратно к станку.

Множество проблем происходит от неправых действий руководителей, и я боюсь, что на слишком многих предприятиях у рабочих нет реальной возможности найти правду.

Наш двигатель – работа и только работа. Это одна из причин, почему у нас нет титулов. Большинство умеют работать, но их смущают титулы. Влияние титула специфично, как бейдж с надписью: «Носитель сего обязан осознавать свою важность, и все остальные должны почитать его». Титул часто вредит не только его обладателю, но и действует на окружающих. Вряд ли найдётся больший источник досады среди людей, чем факт, что обладатели титулов не всегда являются реальными лидерами. Реального лидера признаёт каждый. И если вы встретите такого, о его титуле вам придётся спросить кого-нибудь другого. Сам он не машет им.

Значение титулов в бизнесе преувеличено, и вред их очевиден. Одно из худших следствий – разделение ответственности по титулам, доходящее до полного размывания всякой ответственности. Где ответственность разбита на мелкие части и разделена между многими отделами, начальники каждого из которых окружены свитами замов по разным направлениям, невозможно найти того, кто чувствовал бы реальную ответственность. Все знают, что значит «поезд ушёл». Это любимая игра в организациях, где отделы спихивают ответственность дальше. Здоровье каждой организации зависит от каждого её члена – независимо от его места – от чувства, что «всё, что попадает в зону моего внимания, имеет отношение к благосостоянию МОЕЙ компании». Железные дороги ушли под откос из-за отговорки: «Это не к нам – этим занимается отдел X в ста милях отсюда».

Начальникам много раз давались советы не прятаться за титулами. Необходимость таких советов показывает, что одними советами не обойтись. Выход из ситуации один – отменить титулы. Некоторые из них юридически необходимы, некоторые могут быть нужны для внешних связей, а все остальные – долой.

Деловая ситуация сейчас очень благоприятна для отмены титулов. Бизнес в целом ведётся не столь успешно, чтобы капитанам было чем гордиться. Вряд ли кто будет хвастать, что он президент обанкротившейся компании. Кто из титулованных чего-то стоит, те оставляют свои кабинеты, надевают комбинезоны и спускаются к фундаменту бизнеса, чтобы найти слабые места и восстановить всё с самого начала. И если человек реально работает, титулы ему не нужны – результаты ему наградой.

Как я уже сказал, мы не берём экспертов, также мы не берём людей по их опыту или на какую-либо позицию, кроме нижней. Все наши люди приходят через отдел кадров. Наш отдел кадров не отказывает человеку по инвалидности или за прошлые дела – ему без разницы, отбывший наказание или выпускник университета, мы даже не спрашиваем, что он окончил. Если он где-то учился, это должно помочь ему в продвижении, но начинать и доказывать придётся с самого низа. Если он был в тюрьме, то это не значит, что он хочет туда вернуться. Думаю, наоборот, он будет держаться подальше от той дороги. Я никогда не встречал исключительно плохого человека – что-то хорошее в нём всегда есть, дайте только шанс. Всё, что от него требуется – желание работать. Много разговоров о непризнанных талантах. У нас каждый получает ровно столько признания, сколько заслуживает.

Конечно, есть факторы, с которыми в стремлении к признанию надо считаться. Вся современная система деформировала это стремление так, что теперь оно вроде мании. Было время, когда продвижение человека зависело только от его работы, а не от чьей-то благосклонности; но сегодня это часто зависит от умения строить личные отношения с нужными людьми – против чего у нас есть свои эффективные средства. Если люди работают с мыслью кому-нибудь приглянуться, и не получают одобрения за сделанное, то делают это не стараясь или не делают вообще. Таким образом, работа отходит на второй план. Главным становится личное продвижение.

Это не идёт на пользу и самому рабочему, т.к. пробуждает особый вид амбиций, который не является ни красивым, ни продуктивным. Это порождает сорт людей, для



которых залог продвижения – быть рядом с шефом. Таких знают в каждом цеху. Но самое худшее – то, что некоторые вещи в современной системе дают основания думать, что так оно и есть. Бригадир – всего лишь человек. И лёгкое головокружение от чувства, что судьбы рабочих – в его руках, вполне естественно. Также естественно и то, что его себе-на-уме подчинённые будут льстить ему. Поэтому я стараюсь, по возможности, нейтрализовать межличностный элемент.

Для любого, кто не знал всего этого, достичь наших вершин нетрудно. Некоторые работают с блеском, но нет тяги к мышлению, тем более – быстрому. Такие продвигаются настолько, насколько позволяют способности. Человек может заслуживать продвижения, но оно не может быть ему навязано, если нет лидерских качеств. Я думаю, что каждый человек на нашем заводе, в конечном счёте, попадает на своё место.

Мы никогда не довольствуемся способом, которым в компании сделано что бы то ни было; мы знаем, что всегда можно сделать лучше, и в итоге делается лучше. Дух упорства толкает человека с качествами, достойными более высокого места, и в итоге тот получает его. В организации с фиксированной структурой это было бы сложнее – ввиду занятости позиции, рутинных процедур и т.п. Но поскольку у нас нет «позиций», то они никогда и не заняты, и человек, который может и должен заниматься чем-то более важным, начинает этим заниматься. Продвижение само по себе не формально: человек просто выполняет другую работу и получает другую зарплату. Наши люди сами создают себе места. Это не трудно, ибо работы хватает, и если вы думаете о работе и её результатах, признание само найдёт вас. Один директор завода начинал механиком, другой – формовщиком, начальник одного из ключевых отделов – дворником. Нигде на заводе вы не найдёте ни одного человека, кто не пришёл бы просто с улицы. Всё, чего мы достигли – сделано людьми, сделавшими себя сами и вместе с нами.

Всё, что мы спрашиваем у человека при его приёме – имя, адрес, возраст, семейное положение, количество иждивенцев, работал ли он у Форда раньше, состояние зрения и слуха. Его прошлое интересует нас только в плане полезного для нас опыта, и по этим данным человек, имевший какую-либо профессию до прихода к нам, заносится в кадровый резерв, и при необходимости может быть найден в картотеке отдела кадров. Однажды мне понадобился специалист по швейцарским часам. Подняли картотеку – такой работал на сверлильном станке. Отделу термообработки был нужен каменщик для кладки огнеупорного кирпича – тоже нашли в картотеке, сейчас он генеральный инспектор. Картотека многим укорачивает путь наверх.

Норма выработки и себестоимость – особые элементы. Мастера и суперинтенданты не теряют время на проверку затрат в отделах. Есть фиксированные расходы, такие как зарплата, накладные расходы, стоимость материалов, и т.п., которые от них не зависят, потому и не беспокоятся о них. Что от них зависит – это объём производства в их отделах. Производительность отдела получается делением объёма продукции на количество рабочих. Каждый мастер ежедневно проверяет свой отдел и носит показатели при себе. Суперинтендант получает сводку по всем показателям, и если где-то что-то не так, показатель производительности это сразу высветит. Немалый стимул к улучшению методов прямо связан с этим простым определением производительности. Мастеру не нужно быть учётчиком расходов, его компетенция – станки и люди. Рейтинг производства – его ориентир. Незачем распылять энергию на второстепенные вещи.

Система рейтинга заставляет мастера забыть о персоналиях и обо всём прочем, кроме сделанной работы. Если он выдвигает не тех, кто работает лучше всех, документация его отдела сей факт быстро выявит.

Отбор людей не проблема. Они отбираются сами. Хоть и приходится слышать о тесноте в продвижении, средний рабочий больше заинтересован в стабильной работе, чем в повышении. Едва ли больше пяти процентов из тех, кто работает ради зарплаты, при всём

желании получать больше денег, готовы также принять больше ответственности и больше работы, связанных с повышением. Только около четверти ещё желают быть бригадирами, и только потому, что зарплата больше, чем у станка. Люди с техническим складом ума, но избегающие ответственности, идут в инструментальный отдел, где получают существенно больше. Но подавляющее большинство хотят оставаться на месте. Для них всё должно быть сделано, и чтобы поменьше ответственности. Поэтому, несмотря на массу народа, трудность не в том, чтобы найти достойных, а в том, чтобы найти желающих повышения. В основном, это американцы, но американцы всегда таковы. Иностранцы, в большинстве, довольствуются бригадным уровнем. Почему это так, я не знаю. Даю только факты.

Как я уже сказал, каждый настроен на результат. Весь менеджмент завода открыт для предложений, и у нас неформальная система, позволяющая рабочему делиться любой идеей и действовать по ней. Предложения поступают отовсюду. Большинство из них направлены на повышение производительности или снижение себестоимости. Многие – чтобы облегчить свою же работу. Нам не нужна тяжёлая, выматывающая работа, и такой осталось очень мало. Как правило, способ, облегчающий работу, снижает и себестоимость.

Из наших иностранцев поляки мне кажутся самыми сообразительными. Один, который даже по-английски не говорил, заметил, что резец в его станке служит дольше, если закрепить его под другим углом. Он был прав, и мы немало сэкономили на заточке. Другой поляк установил на сверлильном станке приспособление, позволяющее не возиться с деталью после операции. Оно было применено везде и дало солидную экономию.

Экономия в один цент на одной детали при нынешних объёмах означает двенадцать тысяч долларов в год. Экономия одного цента на каждой детали обернётся миллионами. Поэтому калькуляция экономии ведётся до тысячных долей цента. Мы также просчитываем, дешевле покупать деталь или делать самим. Если новый способ обещает экономию, и стоимость внедрения может окупиться относительно быстро, скажем, в три месяца, мы применяем его без долгих обсуждений.

Вот ещё некоторые предложения. Переправка заготовок из литейного цеха в механический по верхнему конвейеру сократило транспортный отдел на семьдесят человек. На шлифовке шестерен работало семнадцать человек – тяжёлая, грязная работа. Один из них набросал схему специальной машины. Идея реализована. Теперь четыре человека делают в несколько раз больше, чем те семнадцать – не тяжело и не грязно. Замена в шасси литого стержня сварным в первый же год сэкономило около полумиллиона долларов при объёме производства меньше нынешнего. Изготовление трубок из листа вместо вытягивания тоже дало огромную экономию. Старый метод изготовления шестерен включал четыре операции, и 12 процентов стали шло в отходы. Один рабочий придумал очень простой метод, при котором отход составил один процент. Мы используем большинство наших отходов, и добьёмся их полного использования, но то, что это не безвозвратные потери, не оправдывает их допуск. Распредвалы для закалки проходят термообработку; из печи они приходили слегка погнутыми, и даже в 1918 году только на выпрямлении валов у нас работало 37 человек. Несколько человек экспериментировали около года, и в итоге создали печь новой формы, в которой валы не деформируются. В 1921 году, производя много больше уровня 1918 года, на всей операции работало всего восемь человек.

Мы последовательно избавляемся от необходимости особых навыков для всех видов работ. В старые времена закалкой инструментов занимался большой мастер своего дела: на глазок нужную температуру не подгонишь – или получится, или нет. Чудо, что у него получалось так часто. Сейчас рабочему не нужно ничего нагревать. Он даже пирометра не видит – ориентируется и действует по сигналам цветных лампочек.

Наше оборудование никогда не строится наобум. Прежде чем пробовать, идея детально исследуется. Иногда делаются деревянные модели в натуральную величину.

Прецеденты нас не держат, но мы не оставляем ничего наудачу, т.к. нет смысла строить машину, которая не будет работать. Около 90 % всех наших экспериментов успешны.

Какие бы чудеса техники ни применялись в производстве, главное – это люди. Если они знают своё дело и чувствуют доверие, то превзойдут себя, чтобы оправдать его.

## ГЛАВА VII. ТЕРРОР МАШИНЫ

Однообразная работа – повторение одного и того же снова и снова, одним и тем же образом – для многих ужас. Это ужасно и для меня. Я не смог бы заниматься одним и тем же изо дня в день. А для кого-то – я бы сказал даже для большинства – в этом нет ничего страшного. Скорее, для них ужасна необходимость думать. Идеальная работа для них – где не требуется больших творческих способностей. Работ, где мозгов требуется не меньше, чем мышц, хватает всегда – и нам всегда нужны люди, которым работа чем труднее, тем интереснее. Среднему рабочему, извините, предпочтительнее работа, где не нужно особо напрягаться физически, а умственно – вообще. Те же, кого можно назвать творческими натурами и на дух не переносят монотонность, склонны полагать, что все остальные также в вечном поиске, и питают никому не нужное «сочувствие» к работягам, которые день за днём, из года в год занимаются выполнением одной и той же операции.

Если разобраться, большинство работ однообразны. Бизнесмену заниматься рутинной приходится много и аккуратно; работа президента банка – почти сплошь рутина; работа младших сотрудников и клерков банка – беспросветная рутина. А ведь для большинства целей однообразие необходимо, чтобы упорядочить работу и саму жизнь, и без этого невозможно достаточно производить и зарабатывать.

Но стоит ли держать творческую натуру на монотонной работе – это другой вопрос. Потребность в креативе велика везде. Нехватки мест для умельцев не будет никогда, однако надо признать, что стремление к мастерству не является всеобщим. Даже при наличии воли нужны ещё и какие-то способности, которые есть не у всех и не всегда.

Рассуждений о человеческой натуре много, а исследований, что это такое – мало. Разберём тезис о том, что творческие способности – монополия мира искусства. Творческие функции ограничивают производством вещей, которые можно выставить в галерее, играть в концертном зале или как-либо ещё продемонстрировать в местах, где собираются утончённые и понимающие люди и восхищаются друг другом. Но если человек хочет проявить себя в реальном творчестве – для жизни – пусть он придёт туда, где правит закон личности. Нам нужны художники индустриальных отношений, мастера промышленных методов, дизайнеры вещей для реальной жизни. Нам нужны те, кто может переплавить политически, социально и морально разношерстную массу в крепкое и красивое целое. Хорошие цели и продуманный план помогут сотворить мечту. Что нужно нашему поколению – это убеждённость в силе справедливости и человечности в промышленности. Если мы не сможем развить в ней этих качеств – она не имеет смысла. Но мы сможем. У нас это получается.

Если человек не может зарабатывать на жизнь без машины, стоит ли эту машину у него отобрать, потому что работа на ней монотонна? Лучше дать ему умереть с голоду? Или пусть он зарабатывает? Если ему легче от ограничения производительности машины, будет ли он счастливее, меньше производя и, соответственно, меньше получая? В широком смысле, человек с машиной лучше, чем человек без машины. В процессе производства мы даём человеку машину, которая максимально умножает его силу, следовательно, мы даём ему больше возможности нести Пользу, что означает больше комфорта в мире.

То, что выполнение изо дня в день одних и тех же движений может привести к деформации организма, кажется логичным, кабинетные эксперты говорят, что однообразная работа разрушает тело и душу. Но самые тщательные наши исследования не выявили ни

единого случая, чтобы работа ослабила или повредила тело или разум человека. Один рабочий, целыми днями только и делавший, что нажимал на педаль, думал, что это делает его однобоким. Медицинское обследование не обнаружило таких признаков, но всё же его перевели на работу с нагрузкой на другие группы мышц. Через пару недель он попросился обратно. Мы перемещаем людей по их первой просьбе, и меняли бы их местами регулярно, если бы они сами не были против. Возможно, самая монотонная работа на всём заводе – где человек берёт стальным крюком шестерню, болтает её в чане с маслом, и кладёт её в короб. Движения так же неизменны, как и просты. Шестерни поступают к нему одним путём в одно место, болтает он их одним числом движений, и бросает в короб, который всегда на том же самом месте. Никакой физической силы, так же, как и умственных способностей, не требуется. Делает он немногим больше, чем плавно качает рукой туда-сюда – стальной прут не тяжёл. Но человек на той работе уже добрых восемь лет. Он заработал и накопил за это время около сорока тысяч долларов – и стойко отбивает любые попытки перевести его на лучшую работу. Люди не любят перемен, предложенных не ими самими.

Работа в каждом отделе разбита по желательности и квалификации на классы А, В, и С, в каждом из которых от десяти до тридцати операций. Из отдела кадров человек приходит в класс С. По мере роста опыта и квалификации он перемещается в класс В, и далее в А, а оттуда – в инструментальный отдел или в супервайзеры. Траектория зависит от него самого. Если он остаётся в производственном цеху – то это его выбор.

Я уже говорил, что никому не отказывается из-за физической неполноценности. Эта политика принята 12 января 1914 года, когда была установлена минимальная зарплата пять долларов в день, и рабочий день – восемь часов. В ней есть положение, что никто не может быть уволен по состоянию здоровья, за исключением, конечно, инфекционных болезней.

Думаю, что если промышленное учреждение сполна выполняет свою миссию, то структурный срез его персонала должен соответствовать структурному срезу общества в целом. Среди нас всегда есть инвалиды. Обеспечивать их заботой общества – естественно и благородно. Бывают случаи, когда поддержка может быть только благотворительной – например, при психических заболеваниях. Но такие случаи очень редки, и мы находим возможным среди великого множества разных работ, выполняемых по всей компании, найти каждому по его способностям. Калека, если поставить его на подходящее место, может выполнять работу ничуть не хуже физически здорового человека и получать столько же. Мы не отдаём предпочтение калекам, но мы доказали, что они могут нормально зарабатывать.

Брать людей только потому, что они инвалиды, платить им меньшую зарплату и довольствоваться меньшей производительностью – совершенно не в нашем духе. Это была бы прямая помощь людям, но не лучшим образом. Лучший способ – дать им равные производственные условия с физически здоровыми людьми. Уверен, в мире очень мало поводов для благотворительности в смысле подаяний. Производительный бизнес и благотворительность не должны смешиваться. Завод должен производить; и если он работает не на полную мощность – он не выполняет свою миссию перед обществом.

Чтобы определить реальную ситуацию, я классифицировал все виды работ по типам машин и операций: физическая нагрузка – лёгкая, средняя или тяжёлая; работа – сухая или мокрая, вид жидкости; чистая или грязная; близость к печи; состояние воздуха; выполняется ли работа обеими руками или только одной; сидячая работа или стоячая; шумная или тихая; требуется ли точность; освещение – естественное или искусственное; вес обрабатываемых материалов и количество деталей в час; описание нагрузки на рабочего. Всего насчитали 7.882 различных видов работ. Из них 949 были классифицированы как тяжёлые, требующие здоровых и крепких мужчин; 3.338 – требуют людей обычного физического развития и силы. Остальные 3.595 работ не требуют физической силы и могут выполняться женщинами или подростками. Самые лёгкие работы в свою очередь разделены по критерию, какими частями тела они выполняются: 670 видов работ могут выполняться безногими, 2.637 – одноногими,

2 – безрукими, 715 – однурукими, и 10 – слепыми. Итого, из 7.882 видов работ 4.034 – хотя некоторые и требуют силы – не требуют полной физической дееспособности.

То есть, развитая промышленность может обеспечить заработком больше людей, чем есть в любом нормальном обществе. Если работа как следует разделена – до точки наивысшей экономии – не будет нехватки мест, на которых инвалиды могли бы полноценно работать и полностью получать. С экономической точки зрения, относиться к калекам, как к нагрузке, и учить их ремёслам, вроде плетения корзин, не для того, чтобы дать им заработок, а только отвлечь от депрессии – в высшей степени нерационально.

Когда человек принят отделом кадров, он направляется на работу, соответствующую его способностям. Если он уже работает и есть признаки, что он не способен выполнять работу, или работа ему не нравится, ему даётся переводная карта, с которой он идёт в отдел перемещений, и после экзаменов он испытывается на работе, более подходящей его способностям или склонностям. Например, слепой был направлен в отдел запасов, где уже работали двое здоровых мужиков, заниматься отгрузкой болтов и гаек в филиалы. Через два дня мастер написал в отдел перемещений о высвобождении тех двоих, т.к. слепой справлялся не только со своей, но и с их работой.

Этот принцип можно расширить. Если человек травмирован, то считается, что он просто выбывает из строя и должен получать пособие. Если это случилось, бизнес просто получает дополнительную нагрузку, которая так или иначе ляжет на стоимость продукта. А это в свою очередь – меньше покупателей и меньше работы для всех. Такова неизбежная цепочка, о которой не следует забывать. Но в период выздоровления, особенно в случаях переломов, когда человек достаточно силён, чтобы работать, люди обычно беспокоятся о работе – самое большое пособие никогда не сравняется с зарплатой.

Мы экспериментировали с постельными больными, кто может сидеть. Кровать накрывалась клеёнкой или фартуком, и человек сидя наживлял гайки на болты. Для этой работы нужны только руки, и на ней для отдела магнето было занято пятнадцать или двадцать человек. В больнице люди могли работать не хуже, чем в цеху, и получать свою обычную зарплату. Фактически, их производительность была даже процентов на двадцать выше обычной заводской. Всё делалось исключительно добровольно. Участвовать в эксперименте хотели все. Они лучше спали и ели, и поправлялись быстрее обычного.

С глухонемыми вопросов не возникало. Они выполняли работу на сто процентов. Туберкулёзные больные – их обычно около тысячи – работают преимущественно в отделе утилизации. Инфекционные больные работают вместе в специально построенном для них отдельном помещении. Все они работают преимущественно на свежем воздухе.

При последнем анализе персонала у нас работало 9.563 инвалида. Из них у 123 были повреждены или не было руки. У одного не было обеих рук. 4 – полностью слепые, 207 – слепые на один глаз, 253 – с почти слепым одним глазом. 37 – глухонемые, 60 – эпилептики, 4 – без обеих ног, 234 – без одной ноги. У остальных ситуация была полегче.

Время, необходимое, чтобы освоить различные специальности, примерно следующее: 43 процента всех работ требуют не более одного дня тренинга; 36 процентов – от одного дня до одной недели; 6 процентов – от одной до двух недель; 14 процентов – от одного месяца до одного года; 1 процент – от одного до шести лет.

Мы ожидаем от людей исполнительности. Организация настолько специализирована и все её части настолько взаимозависимы, что мы не можем позволить людям действовать по своему усмотрению. Без жесточайшей дисциплины всё полетит на свалку. По-другому и быть не может. Люди должны выполнять максимально возможный объём работы и получать максимально возможную зарплату. Отношение компании к людям – требовательность и непредвзятость. От бригадира и выше все заинтересованы в уменьшении текучести кадров. В случае несправедливого отношения у рабочего есть все возможности добиться правды. Конечно, от человеческого фактора никуда не деться. Но политика компании такова, как я её

установил, и мы делаем всё, чтобы она была усвоена каждым. Кому не нравится наш порядок, всегда могут уйти. Самое строгое отношение – к невыходу на работу. Если человек пропадает без предупреждения, по возвращении его ждёт пристрастное расследование с участием медицинского отдела. Если причины уважительные, он продолжает работать.

Личным отношениям места остаётся не много – люди делают свою работу и идут домой. Завод – не гостиная или клуб по интересам. Также мы стараемся избегать трений и конфликтов. У нас достаточно отделов, чтобы каждый мог найти себе место. Но люди есть люди, а мужики будут драться – по определению. Увольнения не помогают – конфликты уходят «в подполье». И бригадирам пришлось стать специалистами по наказаниям, от которых не страдает семья рабочего и не требуется отвлекать администрацию.

У нас нет правил мелочных или справедливость которых оставляет вопросы. Несправедливость увольнения избегается ограничением права управляющего по кадрам на увольнения. Последний год, когда велась статистика – 1919. Тогда было 30.155 кадровых изменений. Из них 10.334 – увольнение за отсутствие более 10 дней без оповещения. За отказ от назначения или требование перевода без причин уволено 3.702 человека. За отказ учить английский на специальных курсах – ещё 38. Принято 108. Около 3.000 переведено на другие заводы. Уволились по собственному желанию примерно столько же. Двадцать две женщины были уволены потому, что у них работали мужья – мы не держим женщин, чьи мужья работают. Из всех этих людей только 80 были уволены безоговорочно по следующим причинам: предоставление ложных сведений – 56, по представлению отдела обучения – 20, неприемлемость – 4.

Одна вещь, абсолютно необходимая для производительности и высокого качества труда – чистые, светлые и вентилируемые помещения. Покупатели оплачивают лишние расходы, даже если расстояние между станками на шесть дюймов больше должного. Для каждой работы мы измерили необходимое человеку пространство: он не должен быть стеснён – что было бы потерей; но если он и его станок занимают больше пространства, чем требуется – то это также потеря. Это собирает наше оборудование теснее, чем, возможно, на любом заводе в мире. Постороннему может показаться, что оно свалено в кучу, но расставлено оно научно обоснованно – не только в производственном порядке, но и даёт рабочему и станку каждый необходимый дюйм, и, по возможности, ни дюйма лишнего. Близкое расположение требует максимальной защиты и вентиляции.

Техника безопасности – особая тема. Ни один механизм, как бы он ни был эффективен, не пригоден к работе, если не является абсолютно безопасным. У нас нет машин, которые были бы небезопасны, но всё же какие-то происшествия иногда случаются. Каждое происшествие, даже самое простое, расследуется опытными специалистами, нанятыми только для этой цели, и изучаются пути, чтобы в будущем исключить саму вероятность таких случаев.

Когда мы строили наши старые здания, мы понимали в вентиляции не так много, как сейчас. Во всех поздних зданиях поддерживающие колонны полые, и через них воздух из помещений выкачивается наружу, и подаётся свежий. Даже температура везде круглый год поддерживается нормальная, и днём нет необходимости в искусственном свете. Около семисот человек занимаются только тем, чтобы цеха были чистыми, окна – вымыты, краска везде – свежая. Тёмные углы, притягивающие сырость, красятся белой краской. Без чистоты нет морали. Небрежность в чистоте мы терпим не больше, чем небрежность в работе. Чистота станка, хоть это и не является обязанностью рабочего, также характеризует его как человека. Взаимосвязь между культурой производства и хорошим бизнесом – теснейшая.

Нет причин, чтобы работа была опасной. Если работа слишком трудна или продолжительна, человек входит в состояние, притягивающее происшествия. Часть работы по профилактике происшествий – избежание такого состояния, часть – профилактика небрежности, и часть – обеспечение оборудования «защитой от дурака». Главные причины

происшествий, как их сгруппировали специалисты: 1. дефектные здания; 2. дефектное оборудование; 3. теснота; 4. отсутствие защиты; 5. грязь; 6. темнота; 7. некондиционный воздух; 8. неподходящая одежда; 9. небрежность; 10. незнание; 11. усталость; 12. несогласованность.

Вопросы о дефектных зданиях, дефектном оборудовании, тесноте, грязи, темноте, плохом воздухе, ментальном состоянии и несогласованности легко решаемы. Никто у нас не перенапрягается. Зарплата решает девять десятых ментальных проблем, а управление – остальные. Остаются неподходящая одежда, небрежность, незнание и «защита от дурака». Это труднее там, где у нас остался ременный привод. Во всех новых зданиях каждый станок работает от своего электромотора, но в старых нам ещё приходится использовать ременную передачу. Каждый ремень закрыт. Через автоматические конвейеры перекинуты мостики, так что никому не приходится пересекать опасные участки. Везде, где есть опасность летящих частиц металла, рабочий обязан надевать очки, и станок окружается сеткой. Печи ограждены перилами. Нигде нет открытых частей оборудования, в которые может попасть часть одежды. Все проходы содержатся свободными. Рубильники вытяжных прессов закрыты большими красными щитками, которые перед включением нужно убрать – это предотвращает непреднамеренное включение. Рабочие любят надевать неподходящую одежду: галстуки, которые могут попасть в шкив, широкие рукава и всякие опасные штучки. Руководители следят за этим, и вылавливают нарушителей. Новое оборудование всесторонне тестируется, прежде чем получит допуск на установку. Как результат, у нас практически нет серьезных происшествий.

Промышленность не требует человеческих жертв.

## ГЛАВА VIII. О ЗАРПЛАТЕ

Как вам такое заявление: «Я плачу своим рабочим обычную среднюю зарплату»? Вряд ли он будет хвастать: «Мой товар не лучше и не дешевле, чем у других». Станет ли человек в здравом уме доказывать, что из самых дешёвых материалов можно производить самые лучшие изделия? Так почему же столько разговоров о текучести кадров и выгодах для страны от сокращения зарплат, что означает только уменьшение покупательной способности и свёртывание внутреннего рынка? Что толку в промышленности, если она не обеспечивает достойной жизни каждому её участнику? Нет вопроса важнее, чем вопрос о зарплате – от неё зависит жизнь большинства людей в стране. Уровень жизни народа – уровень зарплат – определяет благосостояние страны.

Во-первых, разберёмся в отношениях. Обычно о сотрудниках не говорят, как о партнёрах, но кто же они ещё? Когда человек решает, что управление бизнесом слишком сложно для него одного, он зовёт помощников. А если производство слишком велико для двух его рук, почему он должен отказывать в звании партнёра тем, кто пришёл помочь ему производить? Любой бизнес, где работает больше одного человека, есть партнёрство. В момент, когда человек позвал помочь в бизнесе – даже если помощник мальчишка – они становятся партнёрами. Быть единственным хозяином и директором своего бизнеса, и заявлять о полной независимости он может, только пока управляет и производит в одиночку. Какая может быть независимость, если вы зависите от помощи других людей? Эти отношения взаимны: босс – партнёр своего рабочего, рабочий – партнёр своего босса. А раз так, то не имеет смысла той или иной группе считать себя основополагающей. Неразумно Капиталу и Трудом мыслить себя противниками. Они партнёры. Когда они тянут одеяло каждый на себя – страдает организация, в которой они партнёры, и которая кормит их обоих.

Бизнес представляет наш национальный источник дохода, наш экономический прогресс и даёт нам место среди других наций. Ставить его под угрозу недопустимо. Чего

мы хотим – это признания человеческого фактора в бизнесе. Сейчас уже совершенно ясно, что человеческий фактор сравнялся по важности с материальной частью. Вопрос в том, будет ли это использовано с умом – сохранив материальную часть, или без ума – так, что мы потеряем все достижения прошлого. Пока каждый человек не станет самодостаточным, необходимость в услугах других людей и необходимость партнёрства будет сохраняться.

Амбиции каждого хозяина должны быть в том, чтобы его рабочие получали больше, чем у всех его коллег-конкурентов, а амбиции рабочих – сделать это возможным. Конечно, в каждом цеху есть люди, думающие, что чем лучше они работают, тем лучше только для хозяина. Очень жаль, что такие настроения часто обоснованы. Если работодатель убеждает рабочих стараться, а они потом обнаруживают, что их старания не вознаграждаются, то они, естественно, остывают. Но если они видят плоды своих усилий в конвертах с зарплатой – они понимают, что являются частью бизнеса, и его успех зависит от них, и наоборот.

«Сколько должен платить хозяин?» – «Сколько должен получать рабочий?» Суть не в этом. Главный вопрос – «Как поставить бизнес?» Бизнес не может платить больше своего дохода. Если выкачивать воду из колодца быстрее, чем она туда поступает, он высохнет. Можно ли распределить \$150.000 из бизнеса, дающего \$100.000? Зарплаты ограничены бизнесом. Но ограничивается ли чем-нибудь сам бизнес?

Зарплату даёт бизнес. Хозяин не может платить больше, пока бизнес не позволит. Но если бизнес позволяет, а хозяин отказывается, что тогда? Как правило, бизнес означает жизнь слишком многих людей, чтобы манипулировать им. Губить бизнес, от которого зависят судьбы многих людей – преступление. Забастовки или локаут не решают проблем. Ни хозяин не выиграет, думая о рабочих: «Сколько я могу сэкономить на них?», ни рабочие, прикидывая: «Сколько можно выжать с него?» В конце концов, обеим сторонам придётся вернуться к бизнесу и задуматься: «Как это дело можно сделать прибыльным, чтобы оно могло обеспечить спокойную и комфортную жизнь всем нам?»

Но большинство хозяев и рабочих мыслят прямо противоположно. Что делать? Ни правила, ни законы не помогут. Поможет продуманный интерес. Интересы и хозяев, и рабочих сходятся в одной точке: ПОЛЬЗА – отсюда бизнес может развиваться дальше.

Должно быть ясно, что зарплата начинается в цеху. Если она там не создаётся, то и в конверт попасть не может. Если менеджер должен заботиться о повышении дивидендов, то он должен заботиться и о повышении зарплат. Конечно, если он может, но не хочет, то это на его совести. Но сделать зарплату высокой он один никогда не сможет. Зарплата не может быть высокой, пока рабочие не заработают её. Их труд – производительный фактор. Но не только. Плохое управление может пустить все труды насмарку. Также и труд может обнулить результаты хорошего управления. Но в сотрудничестве умелого управления и честного труда высокую зарплату возможной делает именно рабочий. Он вкладывает свою энергию и умение, и наградой ему должна быть высокая зарплата. Не только потому, что он её заработал, но и потому, что создавал её. Кто много вкладывает, должен много получать.

Рабочий, отдающий бизнесу всё лучшее, что в нём есть – лучшее, что может быть в бизнесе. И недопустимо, чтобы он делал это без должного признания его вклада. Если он приходит на работу с чувством, что неважно, сколько он может дать – мол, всё равно не получишь сколько нужно, он не в состоянии выполнять свою работу. Его грызут сомнения и беспокойство, и всё это – не на пользу делу. А если человек знает, что его работа не только обеспечивает его базовые потребности, но и даёт ему какой-то комфорт, жене и детям – тоже какие-то радости жизни, тогда работа и ему в радость, и он от души вкладывает в неё самого себя. Это хорошо для него, и хорошо для бизнеса. Кто не получает удовлетворения от работы – теряет лучшую часть своей зарплаты.

Потому что работа – великая вещь, величайшая! Она совсем не проклятье – она самая основа мироздания! Это наше спасение, благополучие и самоуважение. Социальная справедливость невозможна без честной работы. Руки и мозг даны нам не для праздности.



И хозяин, который действительно хочет выполнить свою миссию в этом мире, должен быть трудоголиком. Он не может сказать: «На меня работают тысячи людей». Фокус в том, что эти тысячи людей имеют его работающим на них – чем лучше они работают, тем плотнее он загружен, сбывая их продукт.

Зарплата – величина фиксированная, чтобы был базис для начисления. Она же – часть прибыли, выплачиваемая наперёд. Однако часто бывает, что по итогам года эта часть прибыли оказывается больше. Если мы в бизнесе работаем вместе, то и прибыль должны делить вместе – в виде повышенной зарплаты или каких-либо ещё дополнительных выплат. Таковы фундаментальные истины о зарплате. Это партнёрское распределение прибыли.

Что мы понимаем под высокой зарплатой? Когда она может считаться адекватной? Стоимость жизни в большой мере зависит от эффективности производства и транспорта; а их эффективность есть сумма эффективностей менеджмента и рабочих. Хорошая работа под хорошим управлением ведёт к высоким зарплатам и низкой стоимости жизни. Стоимость жизни – это результат, и держать его постоянным, когда меняются факторы, дающие этот результат, не получится. Подгонять зарплату к стоимости жизни – как собаке ловить свой хвост. Да и кто скажет, какой уровень жизни надо брать за основу? Давайте посмотрим, что есть зарплата для рабочих, и чем она должна быть.

Конечно, она должна нести не меньше, чем все расходы и обязательства рабочего. И конечно, она должна обеспечить дни его вечерней зари, когда работать уже не будет возможности – и не должно быть необходимости. И если зарплата соответствует этим критериям, промышленности надо привыкать к порядку производства, распределения и оплаты, который остановит утечку в карманы тех, кто не участвует в производстве. Чтобы создать систему, которая не зависела бы от доброй воли порядочных хозяев, как и от злой воли корыстолюбцев, надо найти базис в фактических обстоятельствах самой жизни.

Для выполнения дневной работы при цене бушеля пшеницы \$1 требуется столько же физической энергии, сколько и при \$2.50. Яйца могут стоить 12 или 90 центов за дюжину. Энергозатраты человека на работу равны при любой цене на питание. Если бы человек был сам по себе, стоимость его содержания и положенной ему доли прибыли не вызвали бы вопросов. Но он не просто индивид. Он гражданин, несущий свой вклад в благо нации. Он глава семьи, отец детей, которых надо ставить на ноги. Мы должны учитывать все эти факты. Вы платите человеку за его работу, а сколько должна работа его дому? Сколько стоит его позиция как гражданина? А как отца? Человек выполняет свою работу на заводе, а его жена работает дома. Завод должен платить им обоим. По какой системе вычислять роль дома? В какую колонку её записывать? Является ли содержание самого рабочего «пассивом», а его способность содержать дом и семью – «активом»? Должен ли дневной заработок вычисляться только на кассовой базе и измеряться остатком от покрытия потребностей его самого и его семьи? Или, может, все эти отношения надо записывать в колонку расходов, а прибыль рассчитывать отдельно? После покрытия потребностей своих и своей семьи в одежде, жилье, образовании, позволяющих им поддерживать их стандарт жизни, должны ли у них оставаться какие-то запасы, чтобы делать сбережения? И должно ли всё это включаться в зарплату? Думаю, должно. В противном случае, нас ждёт страшная панорама, где маленькие дети и их матери сами добывают себе пропитание.

Эти вопросы требуют тщательного исследования и расчётов. Наверное, можно определить, хотя и с большой погрешностью, сколько энергии работа забирает у человека. Но как определить, сколько энергии нужно вложить в него обратно для работы на завтра? Как определить, сколько потраченной энергии он не сможет вернуть никогда? Экономика ещё не изобрела амортизационный фонд для возмещения сил рабочего. Можно учредить нечто вроде пенсионного фонда по старости. Но пенсии не стоит сравнивать с зарплатой – в смысле покрытия всех жизненных потребностей, физических затрат и износа организма.

Самая высокая сегодняшняя зарплата всё ещё далека от должного. Бизнес ещё недостаточно организован, и его цели недостаточно чисты, чтобы платить больше, чем крупницы тех зарплат, которые должны быть. Это только часть предстоящей работы. Отмена системы зарплаты и замена её общественной собственностью проблемы не решат. Система зарплаты – единственное, чем адекватно может быть вознаграждён вклад в производство. Уберите расчёт зарплаты, и получим всеобщую несправедливость. Совершенствуйте систему, и справедливости будет больше.

Помимо всего прочего, наш собственный сбыт существенно зависит и от зарплат наших рабочих. Если они получают высокие зарплаты, от них деньги идут далее к разным торговцам, производителям и рабочим в других отраслях, а их благосостояние, в свою очередь, отражается на наших продажах. Высокие зарплаты по всей стране означают всеобщее благоденствие, но только если они даются за высокую производительность. Высокая зарплата за низкую производительность обескровливает бизнес.

Чтобы прийти к пониманию всего этого, потребовалось время, пока мы не перешли полностью на производство «Модели Т», что позволило понять, какими должны быть зарплаты. До этого у нас было некое разделение прибыли. В конце каждого года в течение нескольких лет какой-то процент прибыли делили с рабочими. Например, в 1909 году мы разделили восемьдесят тысяч долларов по выслуге лет. Первогодки получили по 5 % от годовой зарплаты, рабочие с двухлетним стажем – 7½ %, с трёхлетним – 10%. Недостатком того плана было то, что он не имел прямой связи с повседневной работой. Человек получал свою долю долгое время спустя после выполнения работы, и потому она вручалась ему почти как подарок. А получать заработанное с оттенком милости – унижительно.

К тому же зарплаты не были научно обоснованы по видам работ. На работе А человек мог получать по одному разряду, а на работе В – по более высокому, хотя работа А требовала более высокой квалификации или больших усилий. Хотя и хозяин, и рабочий знают, что размер зарплат определяется не наугад, в этом вопросе ещё много неувязок. Поэтому, начиная с 1913 года, мы провели хронометраж всех операций. Его результаты позволяют теоретически определить норму выработки на человека. Затем, с большим допуском, можно получить удовлетворительные стандарты выработки в день, и, учитывая квалификацию, прийти к величине, относительно точно выражающей количество квалифицированных усилий, вкладываемых в работу – и сколько ожидать от человека в пересчёте на зарплату. Без научного обоснования ни хозяин, ни рабочий не знают, почему один платит, а другой получает именно столько. По критерию времени все работы у нас стандартизированы и установлены тарифы.

У нас нет сдельной работы. Кто-то оплачивается по дням, кто-то – по часам, но у каждого есть норма выработки, невыполнение которой не предусмотрено. Иначе – ни мы, ни рабочий не будем знать, заработана ли зарплата. Чтобы зарплата была выплачена, норма должна быть выполнена.

Имея все эти факты на руках, в январе 1914 года мы объявили о введении плана разделения прибыли, при котором минимальная зарплата для всех работ при определённых условиях была пять долларов в день. Одновременно мы сократили рабочий день до восьми часов (было девять) и неделю – до сорока восьми часов. Это было сделано совершенно добровольно. По нашему образу мышления, это был акт социальной справедливости, и мы сделали это по велению души. Разве не удовольствие делать другим добро? – облегчить трудности своих товарищей, дать им дополнительную возможность радоваться жизни и откладывать накопления. Добрая воля – одна из немногих действительно важных вещей в жизни. Человек может достичь почти всего, чего захочет, но без доброй воли – радостей от тех побед будет не много.

Никакой благотворительности, однако, не было. Как не было и понимания в целом. Многие хозяева думали, что мы бесимся с жиру и рекламируем свой успех, они обвиняли

нас в том, что мы создали прецедент и опрокинули стандарт – нарушили обычай платить человеку минимум, за который он согласен работать. Таким стандартам и обычаям нет места под солнцем. Они должны быть ликвидированы. Иначе нам не искоренить бедность. Мы пошли на этот шаг не только потому, что хотели и могли платить достойные зарплаты. Низкие зарплаты – угроза для бизнеса. Мы хотели, чтобы наш бизнес стоял на прочном фундаменте. Мы не разбрасывались деньгами – мы строили будущее.

Вряд ли какое заявление в промышленности наделало столько шума в мире, как наше, и вряд ли кто понял нас правильно. Рабочие думали, что будут получать пять долларов в день независимо от сделанной работы.

Но факты отличались от общего представления. Это был план разделения прибыли, но вместо ожидания итогов года, когда прибыль будет получена и подсчитана, её расчётная доля прибавлялась к ежемесячной зарплате всех, кто работает в компании не меньше полугода. Участие в прибылях было разделено по трём категориям рабочих: 1. женатые мужчины, хорошо заботящиеся о своих семьях; 2. Неженатые, старше двадцати двух лет, ведущие правильный образ жизни; 3. Молодёжь до двадцати двух лет и женщины, являющиеся единственными кормильцами своих семей.

Во-первых, человеку выплачивалась его основная зарплата – которая была процентов на пятнадцать выше средней по отрасли. Затем ему полагалась доля прибыли. Сумма этих двух величин и составляла минимальный дневной заработок пять долларов. Доля прибыли рассчитывалась на почасовой основе и прибавлялась к часовой ставке зарплаты в такой пропорции, чтобы давать больше прибыли тем, у кого меньше ставка. Например, кто имел ставку тридцать четыре цента в час, получал долю прибыли двадцать восемь с половиной центов в час – что и давало пять долларов в день. У кого ставка была пятьдесят четыре цента, получал двадцать один цент прибыли – шесть долларов в день. Выплаты проводились каждые две недели.

Это был своего рода план разделения успеха. Но с условиями. Человек и его дом должны отвечать некоторым стандартам чистоты и гражданственности. Какие-то проявления патернализма стали причиной пересмотра всего плана и реорганизации социального отдела. Но в начале идея была в стимулировании к лучшему образу жизни. Каков человек в быту, таков он и в работе.

Кроме того, мы хотели избежать возможного снижения качества труда вследствие роста зарплаты. В военное время мы видели, что резкое повышение доходов часто лишь пробуждает жадность и снижает работоспособность. Поначалу мы просто клали в конверты большую зарплату и получили тенденцию снижения качества работы. По новому плану доходы около половины персонала удвоились; это могло быть воспринято как «лёгкие деньги». Мысль о лёгких деньгах губит работу. Неважно, получал ли человек раньше один доллар в день, или сто – резкое повышение зарплаты опасно в любом случае. Если человек с зарплатой сто долларов в день в одночасье станет получать триста, очень вероятно, что он свихнётся скорее, чем тот, чья зарплата вырастет с одного до трёх долларов в час. Чем больше у человека денег, тем больше у него и возможностей лишиться рассудка.

В том первом плане установленные стандарты не были мелочными, хотя придирки иногда были. В социальном отделе у нас было около пятидесяти инвентаризаторов; понятие здравого смысла среди них было достаточно высоко, но можно ли подобрать пятьдесят человек с одинаковым уровнем здравого смысла? Ошибались и они – об ошибках приходится слышать всегда. Ожидалось, что для получения бонуса женатые мужчины должны жить с семьями и надлежало заботиться о них. Нам нужно было сломить вредную привычку многих рабочих-иммигрантов относиться к своим домам как к средству зарабатывания денег, а не как к семейному очагу. Ребята до восемнадцати лет получали бонус, если они поддерживали свои семьи. Одинокие мужчины – если вели пристойный образ жизни. При введении плана в действие на участие в прибыли квалифицировались 60

процентов рабочих; через шесть месяцев право на бонус получили 78 процентов, а через год – 87 процентов. Через полтора года без бонуса оставались менее одного процента.

Большая зарплата дала ещё один эффект. В 1914 году, когда план был принят, у нас было 14.000 рабочих, и чтобы поддерживать этот штат, надо было ежегодно нанимать около 53.000 человек. В 1915 году нам пришлось нанимать только 6.508 человек, и большинство из них – ввиду роста бизнеса. При старой текучке и нынешнем штате пришлось бы ежегодно нанимать около 200.000 человек – пропорция нереальная. Даже при минимуме инструкций, которых требует овладение почти любой работой на наших заводах, мы не можем регулярно набирать новый штат – хотя человек может освоить работу на приемлемом уровне за два-три дня, на нечто большее он будет способен лишь, получив годовой опыт. С тех пор текучесть кадров нас не тревожит; насколько нам известно, она сейчас где-то 3-6 процентов в месяц; дать точные цифры затруднительно, поскольку, когда мы не загружены на полную мощность, проводим ротацию персонала, чтобы распределить работу на большее число людей. Тут соблюсти принцип добровольности получается не всегда.

Мы изменили систему, но не отошли от принципа: если вы ждёте от человека полной самоотдачи, сделайте так, чтобы он мог не думать о деньгах. Это окупается. Наши прибыли, после выплаты всех зарплат и бонусов, которые до изменения системы составляли около десяти миллионов долларов в год, показывают, что хорошие зарплаты – самый выгодный принцип ведения бизнеса.

Против нашего метода выплаты зарплат с бонусами были возражения: мол, это ведёт к патернализму. Но широкий, жизнеспособный план инвестирования и соучастия в прибылях сделает для укрепления промышленности и усиления организации больше, чем любая социальная работа.

Сейчас у нас минимальная зарплата шесть долларов в день. Люди оправдывают высокую зарплату, и в присмотре нет необходимости. А что люди работают, об этом говорит тот факт, что хотя шесть долларов в день – это минимум, около 60 процентов рабочих получает больше. Шесть долларов – это не единая зарплата, а именно минимум.

## **ГЛАВА IX. КАК ОЖИВИТЬ «МЁРТВЫЙ» СЕЗОН**

И хозяину, и рабочему нужно жить весь год. Оба получают заказ или работу когда могут, и по цене, какой могут. Во времена, называемые хорошими, заказов и работы хватает. В «мёртвый» сезон – перебиваются, как могут. Дела идут или хорошо, или плохо. И хотя никогда не бывает, чтобы благ сего мира у каждого было в избытке – когда каждому слишком хорошо – наступают времена, когда мы наблюдаем чудной спектакль, в котором миру не хватает продовольствия, промышленности – работы, а спрос и средства его удовлетворения разделены денежным барьером. Вместо устойчивой прогрессии мы движемся рывками: то слишком быстро, то стопорясь намертво. Когда много людей хотят покупать, говорят о дефиците. Когда никто не хочет покупать, говорят о перепроизводстве.

Я никогда не поверю ни в какое перепроизводство, пока есть люди, которым чего-то не хватает. Бывает слишком много «не тех» товаров. Но это не перепроизводство – это лишь безмозглое производство. Могут залежаться товары по завышенным ценам. И это не перепроизводство – это либо плохое производство, либо плохая финансовая политика.

Определяется ли состояние бизнеса судьбой? Должны ли мы принимать условия как неизбежные? Бизнес хорош или плох – как мы его поставим. Единственная причина выращивания продовольствия, добывания угля и производства – людям нужно кушать, греться, одеваться и пользоваться вещами. Никакой другой причины нет, но эта причина задвинута на задний план, и целью работы стала не польза, а деньги – потому что денежная система вместо своего предназначения содействовать обмену, часто препятствует ему.

Я понимаю, что при массовом неурожае страну ждёт голод. Но я не могу понять того, что приходится терпеть голод и бедность, происходящие только из плохого управления – особенно если оно связано с непонятной финансовой игрой. Конечно, война внесла свои коррективы в стране и мире. Но виновата не одна война. Она показала множество дефектов финансовой системы, но ярче всего она показала, как беззащитен бизнес, опирающийся только на деньги.

Не знаю, является ли плохой бизнес результатом плохих финансовых методов или ошибочные мотивы в бизнесе создают плохие финансовые методы, но поскольку полностью опрокидывать нынешнюю финансовую систему нежелательно, то полностью желательно перестроить бизнес на основе пользы. За ним сформируется и лучшая финансовая система. Нынешняя система отомрёт вместе с причинами её породившими.

Стабилизацию своих дел каждый может начать сам. В одиночку трудно достичь серьёзных результатов, но за примерами будут и последователи. Так что со временем можно надеяться, что надутый бизнес вместе с его подружкой депрессией будут, как и обычные заразы, предотвратимы профилактикой.

Нейтрализовать эффект сезонности можно, когда промышленность и фермерство станут дополнять друг друга. К примеру, завод клапанов мы поставили в восемнадцать милях от города, так что рабочие могут и фермерствовать. При использовании техники фермерство занимает только часть того времени, что требует сейчас. Во многих отраслях, где детали не громоздки, невелико значение, где они сделаны. Так, мы становимся агропромышленниками, которые фермерствуют и работают в самых здоровых условиях. Такое размещение подходит ко многим сезонным производствам; другие могут производить последовательно по сезону или оборудованию; третьи, хорошенько подумав, могут вообще сгладить фактор сезонности. Конкретные вопросы решаются на местах.

Периодические депрессии более серьёзны, т.к. кажутся настолько обширными, будто их невозможно контролировать. Пока не будет проведена полная реорганизация, они и не будут полностью контролируемыми, но каждый может делать что-то для себя, и его результаты будут полезны для других. Производство Форда не страдает от плохих или хороших времён; оно стабильно независимо от условий, за исключением 1917-1919 годов, когда мы работали на войну. Год 1912-1913 считался вялым, хотя сейчас его называют нормальным, мы удвоили наши продажи; 1913-1914 был застойным – мы увеличили продажи более чем на треть. Год 1920-1921 считается одним из самых депрессивных – мы продали миллион с четвертью машин, что в пять с лишним раз больше, чем в «нормальный» 1913-1914 год. Никакого секрета тут нет. Как и всё остальное в нашем бизнесе, это неизбежный результат принципа, применимого к любому бизнесу.

Рассмотрим основы успеха. Прогресс делается не серией трюков. Каждый шаг должен быть выверен. Без мышления прогресса быть не может. Благодатное время – когда наибольшее количество людей могут законно получать всё, что им нужно для комфортной жизни. Функция промышленника – способствовать этому комфорту. Он есть инструмент общества, и он может служить обществу, только ведя своё предприятие так, чтобы давать публике всё лучший и лучший продукт по всё более низкой цене, одновременно платя всем, кто задействован в его бизнесе, всё большую зарплату. Так и только так может бизнесмен оправдать своё существование.

Если цены на товары выше доходов людей, снижайте цены до уровня их доходов. Обычно бизнес понимается так, что он начинается производством и заканчивается потреблением. Если бизнес не идёт, производитель винит потребителя, жалуясь, что тот не покупает, ставя тем самым телегу впереди лошади.

Производитель существует для потребителя или наоборот? Если потребитель не покупает то, что предлагает производитель – это вина потребителя или производителя? Или никто не виноват? Денежки-то – откуда? Конечно, от потребителя. И успех производителя

зависит от его умения удовлетворить потребителя. Удовлетворить потребителя можно качеством, а можно ценой. Но лучше всего – высшим качеством по низшей цене. И любой, кто даст потребителю высшее качество по низшей цене – обречён стать во главе бизнеса. Независимо от вида продукции. Это правило без исключений.

Так зачем стыть в ожидании улучшения ситуации? Снижайте цены до покупательной способности. Шевелите мозгами!

Сокращение зарплат – самый лёгкий и самый грязный способ выправления ситуации, не говоря о бесчеловечности. Это, по сути, сброс некомпетентности руководства на нижний уровень. Депрессия – это вызов каждому производителю вкладывать в дело больше мозгов. Резать зарплаты, пока не перепробованы все другие средства – уход от реального решения. Если поставлена задача найти реальный выход – трогать зарплаты, скорее всего, не придётся. Таков наш опыт.

В процессе выхода из ситуации кто-то должен нести потери; а кто это может, если не те, кому есть что терять? Но выражение «нести потери» недостаточно определённо. В реальности нет никаких потерь – только сброс части прошлых прибылей ради будущих. В одном городке я беседовал с хозяином железной лавки. Его слова: «У меня ожидается потеря \$10.000 моих запасов. Но вы же знаете, что реальные потери не столь велики. У нас, скобяных торговцев были отличные времена. Большинство моих запасов было куплено дороговато, но я обернул их уже несколько раз и неплохо заработал. Кроме того, эти десять тысяч – не те полновесные доллары по сто центов. Это, можно сказать, спекулятивные деньги. То есть, хотя мои потери выглядят серьёзно, они не столь велики. А люди пускай строят свои дома, без перебоев с гвоздями и прочим железом».

Вот это умница! Ему лучше ограничиться меньшей прибылью, но не останавливать бизнес, чем держать запасы высокими ценами и тормозить жизнь своей округи. Такой человек – сокровище города. Светлая голова. Он умеет маневрировать своим хозяйством, поддерживая и поставщиков, и покупателей. Он не уселся на свои запасы, держась за цены и ожидая каких-то перемен. Он понимает то, что кажется напрочь забытым: кто-то время от времени должен что-то терять – потери неизбежны.

В конце концов, наши продажи упали, как и у всех. Мы не могли продавать ниже нашей цены, которая всё же была выше, чем люди могли себе позволить. Мы закрылись на инвентаризацию. Перед нами встал выбор: либо списать \$17.000.000, либо потерять ещё больше из-за полной остановки. Т.е. выбора-то и не было. То была постоянная дилемма бизнесмена. Он может понести прямые потери в балансе и продолжать работать, либо встать на якорь и терять от простоя. Потери от простоя обычно намного больше, чем фактические денежные потери, поскольку в этот период страх подавляет инициативу, и если простой затягивается, то для возобновления работы энергии может не остаться.

Ждать у моря погоды – ни смысла, ни пользы. Если промышленник хочет выполнить свою миссию, он должен снижать цены до покупательной способности людей. Всегда, независимо от условий, есть уровень цены, при котором люди могут и будут платить за то, что им действительно нужно.

Но это не может быть достигнуто снижением качества, хитрыми трюками или тупой экономией, бьющей по рабочим. Это достигается только повышением эффективности производства, и в этом смысле каждую т.н. депрессию надо принимать как вызов деловой братии. Зацикливание на ценах вместо сервиса – верный признак человека, не достойного звания бизнесмена.

Продажи должны производиться на естественной базе реальной ценности, которая есть стоимость преобразования материалов и человеческой энергии в потребительские товары. Но эта простая формула не считается деловой. Для этого она, понимаете ли, недостаточно сложна. Смекалистые дельцы прибрали к рукам важнейшие виды человеческой деятельности и сделали их полем спекуляций, создавая искусственный

дефицит продовольствия и других товаров, и возбуждая в обществе ажиотажный спрос. Искусственный спрос сопровождается искусственной накачкой цен.

Экономическая справедливость постоянно и часто нарушается. Одни винят нашу промышленную систему во всех грехах; другие говорят, что люди сами создают себе условия, и если экономика, промышленность или общественный строй плохи, то это отражение самого человека. Большие боссы стесняются признать, что производственные проблемы – как минимум частично их собственные ошибки. Допустим, все пороки социальной системы – целиком в самом человеке; следует ли из этого, что он умышленно создал свои недостатки?

Взять начало нашей промышленной системы. Кто знал, как она будет развиваться? Высмеивался каждый новый шаг. Никому не приходило в голову, что сам факт успеха чреват опасностью. И только с ростом системы проявлялись скрытые недостатки. Бизнес человека рос до пропорций, что помощников ему было нужно больше, чем он мог знать их по именам; но об этом никто не жалел – об этом, скорее, говорили с восторгом. И далее это привело к системе, в которой человек перестал быть личностью – он стал частью системы. Никто ведь не думал, что этот процесс обезчеловечивания изобретался умышленно. Он просто рос. Он был скрыт во всей ранней системе. Лишь развитие вывело его на свет.

Что есть промышленная идея? Истинная промышленная идея – не делание денег. Промышленная идея – реализация полезной идеи, её дубликация на многие тысячи, скольким людям она нужна. Производить и производить; довести систему до того, что она возведёт производство до изящного искусства; поставить его так, чтобы каждый мог получить то, что ему нужно – такова реальная промышленная идея.

Подмена её сути – стремление делать прибыль спекуляциями, а не работой. Эти близорукие не видят, что бизнес больше, чем чьи-то интересы. Бизнес – это взаимно встречный процесс: брать и отдавать, жить и давать жить. Это сотрудничество многих сил и интересов. Если вы встретите человека, считающего, что бизнес – это река, благодать которой должна быть запружена плотиной его личной выгоды, то он думает, что может вести бизнес, остановив его круговорот. Он хочет богатства, остановив производство богатства.

Принципы сервиса и пользы помогут вылечить плохой бизнес. Что мы и делаем.

## **ГЛАВА X. О ЦЕНАХ И СЕБЕСТОИМОСТИ**

Никто не будет отрицать, что при достаточно низких ценах покупатели найдутся всегда. Это один из элементарных фактов бизнеса. Иногда сырьё залёживается независимо от цены. Так было в прошлом году, но это потому, что владельцы старались сбыть дорогие запасы, прежде чем брать новые. Рынок застопорился, но не «насытился». «Насыщенным» рынок бывает лишь тогда, когда цены выше покупательной способности.

Завышенные цены всегда признак больного бизнеса, т.к. они всегда сопутствуют каким-то нездоровым условиям. Здоровый пациент имеет нормальную температуру, здоровый рынок – нормальные цены. Цены повышаются обычно вследствие спекуляций после слухов о нехватке. Хотя никогда не бывает нехватки всего, дефицит лишь нескольких важных товаров, даже одного, служит началом ажиотажа.

Или нехватки может не быть вообще. Инфляция раздувает покупательную способность и открывает ворота спекуляции. Может быть комбинация реальной нехватки и денежной инфляции – как часто было во время войны. Но как бы высоки ни были цены, вне зависимости от причин, люди покупают «пока не пропало совсем». Они могут покупать про запас, либо в расчёте на перепродажу. В ситуации с сахаром, хозяйки, никогда в жизни не бравшие его больше фунта, старались запастись им на пару сотен фунтов; и пока они

запасались, спекулянты скупали сахар, чтобы держать его на складах. Почти весь наш военный дефицит был следствием спекуляций или закупок сверх потребности.

Никто никогда не знает, каковы в действительности национальные запасы того или иного продукта. Самые точные цифры – не более чем догадки; оценки мировых запасов ещё более туманны. Можно знать, сколько продукта произведено в конкретный день или месяц, но неизвестно, сколько будет произведено в следующий день или месяц. Также неизвестно, сколько потреблено. Потратив кучу денег, со временем можно получить какие-то цифры о потреблении конкретного продукта за конкретный период, но за то время собранные цифры потеряют актуальность, т.к. в следующий период потребление может увеличиться или сократиться в разы. Люди не статичны. В этом вся проблема архитекторов идеального общества. Также и реакционеры – они полагают, что каждый должен оставаться на своём месте. Но это не так, и слава Богу.

Потребление варьирует соответственно ценам и качеству, и никто не знает и не может вычислить будущее потребление, т.к. цена колеблется вслед за покупательной способностью. Если хозяин магазина купил товаров по высокой цене и товар не пошёл, он постепенно снижает цену, пока не пойдёт. Умный хозяин вместо того, чтобы грызть цену и обнадёживать покупателей на дальнейшее снижение, разом делает большую скидку и освобождает склад.

Общий расчёт на то, что после потери будет большая прибыль, перекроющая убытки – обычно это иллюзия. Резерв, из которого вычтется потеря, должен быть создан до уценки. Однако широко и крепко сидит убеждение, что бизнес состоит из серий прибылей и потерь, и хороший бизнес тот, в котором прибыли превосходят убытки. Поэтому многие считают, что лучшая продажная цена – самая высокая, при которой товар ещё «идёт». Так ли?

При закупках материалов мы убедились, что брать сверх потребности не стоит. Мы покупаем только в соответствии с планом производства и учётом состояния транспорта. Если транспорт в порядке и поставки гарантированы, нет необходимости держать какие-либо запасы вообще. Сырьё прибывает точно во время, в плановом порядке и количестве, и прямо с вагонов сразу поступает в производство. Это даёт быстрый оборот и уменьшает количество замороженных в запасах денег – огромная экономия.

При плохом транспорте приходится держать солидные запасы. В 1921 году запасы были слишком велики именно из-за проблем с транспортом. Но мы давно научились не покупать про запас. Когда цены начинают расти, считается логичным закупать впрок, и когда цены высоки, покупать, как можно меньше. Если вы купили материалы по десять центов за фунт, а потом они выросли до двадцати, у вас явное преимущество над тем, кто вынужден брать за двадцать. Но выигрыш – только пока другие платят двадцать. Затем выпадает шанс купить ещё материалов по двадцать центов, и это кажется неплохо, т.к. налицо все признаки, что цена поднимется ещё. Нахваливая себя за предыдущее решение, вы делаете новую закупку. А цены падают, и баланс – по нулям.

Закупки впрок не оправдываются: выигрыш на одной закупке нивелируется потерей на другой, и в сухом остатке – масса переживаний без какой-либо стоящей выгоды. Поэтому мы просто добиваемся наиболее приемлемой цены за нужное нам количество. Не покупаем меньше, если цена высока, и не берём больше, если цена ниже – ровно столько, сколько нужно. Прийти к этому было нелегко. Но спекуляции погубят любого промышленника. Дайте ему пару удачных сделок, и он будет думать больше о делании денег на купле-продаже, чем о своём профильном бизнесе, и в итоге обанкротится. Единственный способ избежать проблем – покупать по потребности, ни больше, ни меньше.

Вместо того, чтобы отвлекаться на конкурентов или на спрос, наши цены базируются на оценке численности и возможностей людей, желающих купить наш продукт. Результат этой политики наглядно показывает сравнение цены и объёмов производства туринг-кара:



Год	Цена (\$)	Производство (машин)
1909-10	950	18.644
1910-11	780	34.528
1911-12	690	78.440
1912-13	600	168.220
1913-14	550	248.307
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
Предыдущие две строки – годы войны, мы выполняли военные заказы		
1919-20	575-440	996.660
1920-21	440-355	1.250.000

Цена 1921 года, с учётом инфляции, была не столь высокой. Сейчас она \$497. Эти цены в реальности ниже, потому что улучшения в качестве производились постоянно.

Мы покупаем и изучаем каждую новую модель, сделанную в мире, чтобы знать, нет ли в ней чего лучше нашего, и что можно улучшить и применить. Вокруг Дирборна можно найти, наверное, все модели мира. Каждый пустяк о покупке нами чужой машины попадает в прессу, и кто-то смакует, что сам-то Форд ездит не на Форде!

Наша политика – снижение цены, расширение операций, и улучшение изделия. Как вы заметили, снижение цены стоит первым. Мы никогда не рассматриваем какие-либо затраты, как фиксированные. Поэтому сперва снижаем цену до уровня, который даёт уверенность в повышении продаж. Затем укладываемся в эту цену. О себестоимости не переживаем – новая цена давит её вниз. Обычно делается наоборот: цена определяется от себестоимости; и хотя это выглядит логично – какая практическая польза от знания себестоимости, если из этого следует только то, что вы не можете производить по цене, при которой изделие «уйдёт»? Смысл вот в чём: хотя себестоимость можно подсчитать – никто не знает, какой она должна быть. Один из путей открытия, какой должна быть себестоимость – «утопить» цену так, чтобы каждый был вынужден находить новые резервы повышения эффективности. Этот «форсажный» метод дал нам больше открытий, чем любой другой, как в производстве, так и в продажах.

Высокие зарплаты очень способствуют снижению себестоимости, т.к. повышается эффективность людей – за счёт снижения посторонних переживаний. Зарплата в пять долларов за восьмичасовой день стала одним из лучших средств снижения затрат, а шесть долларов в день – дешевле, чем пять. Сколько это может продолжаться, не знаю.

Обычно мы всегда получаем прибыль с установленной цены, и, так же, как мы не знаем, как высока может быть зарплата, мы не знаем, насколько низки могут быть цены, но переживать об этом нет смысла. К примеру, трактор сперва продавался по \$750, затем по

\$850, \$625, и до \$395. Трактора производятся отдельно от автомобилей. Ни один завод не может быть настолько большим, чтобы производить два разных изделия. Для реальной экономии завод посвящается только одному продукту.

Имея на вооружении все эти принципы, можно прицельно гасить бесполезные затраты. Мы не допускаем у себя ничего лишнего. И строить величественные здания как символы успеха – не по Форду: капиталовложения и расходы на их содержание ложатся нагрузкой на производство, и такие монументы обычно становятся надгробными памятниками. Кроме того, большой офис вызывает у меня подозрение, что там избыток администрации. Нас никогда не интересовали подобные вещи, и мы предпочитаем рекламироваться нашим продуктом, который служит людям, а не символикой.

Сокращение полдюжины моделей не есть стандартизация. Само по себе это просто повышение эффективности производства, нежели предоставление потребителю какого-то выбора. Стандартизация есть финальная стадия процесса: начинаем с потребителя, разрабатываем дизайн, и доходим до производства. Производство – это средство Сервиса. Важно помнить этот порядок. Он пока ещё не до конца понят, как и вопрос о цене.

Мы не признаём иного служения потребителю, кроме как делать для него вещи, насколько это возможно, бессмертные. Мы хотим, чтобы раз купив наш продукт, ему не было нужно покупать другой. Мы не применяем улучшения, которые делают предыдущие модели устаревшими. Детали какой-либо модели взаимозаменяемы не только с деталями других машин этой же модели, но и с деталями всех предыдущих моделей. Можете взять машину десятилетней давности и с минимальными затратами, поставив на неё сегодняшние детали, сделать её новенькой. При такой стратегии себестоимость постоянно снижается. А политика постоянного снижения цены помогает давлением сверху. Иногда жестковато, но всегда результативно.

Ещё примеры экономии. Отходы выливаются в шестьсот тысяч долларов в год. Эксперименты по утилизации отходов ведутся постоянно. В одной из штамповочных операций из стального листа выбиваются шестидюймовые круги. Раньше они шли в лом. Людям это не давало покоя, они искали применение этим дискам. И нашли – форма и размер подходили для штамповки из них крышек радиаторов. Но тонковаты. Попробовали штамповать крышку из двух дисков. Двухслойная крышка на тестах оказалась прочнее старой однослойной. За день этих дисков получается 150.000 штук. Сейчас мы нашли применение для 20.000 и продолжаем искать применение для остальных. Производство трансмиссий вместо их закупок экономит нам десять долларов на каждой. Выточка болтов – операция несложная, но трудоёмкая. Эксперименты дали кованый болт – прочнее любого точёного, и требует он лишь около трети металла, используемого при выточке. Экономия только на одном виде болта составила полмиллиона долларов в год.

Раньше мы собирали машины в Детройте, и хотя при специальной компоновке в вагон ставили пять или шесть машин, нам требовалось много сотен вагонов в день. Составы подавались и уходили без перерыва. Как-то в один день была загружена тысяча вагонов. Теснота и заторы. Сейчас в Детройте мы собираем только триста или четыреста машин в день – для местной потребности. Мы отгружаем детали на наши сборочные станции по всем Штатам и фактически по всему миру, и машины собираются на местах. Если в каких-то филиалах производить детали можно дешевле, чем делать в Детройте и отправлять туда, то филиал сам и производит их.

Завод в Манчестере, Англия, делает почти целую машину. Тракторный завод в Корке, Ирландия, делает почти готовый трактор. Это громадная экономия и образец того, что можно сделать во всей промышленности, если каждую деталь сложного продукта делать там, где её изготовление наиболее экономично. Мы постоянно экспериментируем с каждым материалом, применяемым в машине. Большинство нашей древесины мы получаем в наших

собственных лесах. Экспериментируем с производством искусственной кожи, потому что её нам требуется сорок тысяч ярдов в день. Пенни там, пенни здесь – за год немало.

Но величайшее достижение – завод Ривер Руж, который, когда выйдет на проектную мощность, основательно срежет цены на всё, что мы производим. Трактора производятся уже там. Завод расположен на реке в предместье Детройта, и занимает шестьсот шестьдесят акров – достаточно для будущего развития. Имеется большой док и бассейн обратного стока, приспособленный для приёма пароходов; прямой канал даст выход на Детройт Ривер. Нам нужно много угля. Этот уголь поступает прямо из шахт по нашей Детройт-Тоledo-Айронтонской железной дороге на заводы Хайленд Парк и Ривер Руж. Часть его идёт на пар, другая – на кокс, который из печей по механической трансмиссии поступает в домны. Летучие газы из домен перекачиваются в котлы электростанций, где они соединяются с опилками и стружками из кузовного завода – все наши кузова теперь тоже производятся там – и в дополнение коксовая пыль теперь также идёт в топку. Таким образом, паровая электростанция топится почти исключительно «отходами». Паровые турбины напрямую спарены с динамо, вырабатывающими электричество, и всё оборудование на тракторном и кузовном заводах работает от индивидуальных моторов на этом электричестве. Со временем рассчитываем вырабатывать достаточно электричества для всего завода Хайленд Парк, и тогда сократим счета за уголь.

Среди побочных продуктов коксовых печей есть газ. Он перекачивается на Ривер Руж и Хайленд Парк, где применяется для термообработки, в красильных печах и т.п. Ещё недавно этот газ нам приходилось покупать. Сульфат аммония используется как удобрение. Бензол – моторное топливо. Немного кокса, непригодного для домен, продаётся рабочим намного дешевле рыночной цены и бесплатно доставляется на дом. Основная масса кокса идёт в домны. Никаких ручных операций. Мы льём расплавленное железо из домен в ковши, которые едут в цеха, и железо заливается прямо в формы без лишней переплавки – мы сократили целый процесс. И, естественно, весь наш лом используется повторно.

Чем всё это обернётся в смысле экономии – не загадываем, как и о стоимости нашей продукции. Разумнее признать, что будущее содержит больше, чем прошлое, и каждый новый день содержит в себе улучшения в методах дня прошедшего.

А что в производстве? Если всё необходимое в жизни производилось бы так дёшево и в таких количествах, не переполнился бы мир вскоре товарами? Не придёт ли точка, когда, независимо от цены, люди не будут хотеть больше, чем у них уже есть? И если в процессе производства будет задействовано всё меньше людей, что станет с остальными – как им находить работу и средства к жизни?

Разберём сначала второй вопрос. Было ли когда-нибудь, чтобы при техническом прогрессе люди реально оставались без работы? Надо ли запретить железные дороги ради сохранения дилижансов? Работало ли при дилижансах больше людей, чем работает на железной дороге? Надо ли принимать меры против такси, потому что они забирают хлеб у кэбменов? Как сравнивать количество такси с кэбами, когда вторые становятся первыми? Появление обувного оборудования закрыло большинство мастерских, где обувь шили вручную. При ручном шитье позволить себе более одной пары туфель могли не многие, и летом большинство простонародья ходило босиком. Сейчас же вряд ли у кого есть только одна пара обуви, а её производство стало большой индустрией.

Нет, каждый раз, когда вы делаете так, что один человек может выполнять работу двоих, вы увеличиваете богатство страны так, что для второго появляется другая, лучшая работа. Если бы вся промышленность изменилась в одночасье, тогда увольнение «лишних» людей было бы проблемой. Но эти изменения происходят постепенно. В нашей практике, как только улучшение процесса высвобождало людей, новые места открывались всегда. В сталелитейной отрасли сейчас работает во много раз больше людей, чем когда каждая

операция делалась вручную. И то же самое происходит во всей промышленности. Это естественный процесс.

Теперь о насыщении. Нас постоянно спрашивают: «Когда машин будет больше, чем людей, которым на них ездить? Когда вы упрётесь в перепроизводство?» Мы верим, что настанет день, когда все товары будут производиться так дешево и в таких количествах, что перепроизводство станет реальностью. Но что может быть прекраснее, чем мир, в котором у каждого есть всё, что ему надо? Жаль, что это будет не скоро. Что касается нас, то мы не знаем, сколько машин каких типов будет нужно каждой семье. Со снижением цены, фермер, который ездил на одной машине (давно ли он косился на неё?), теперь часто имеет две, да плюс грузовик. Возможно, вместо того, чтобы возить рабочих на дальние объекты на одной машине, будет дешевле, если каждый станет ездить на своей. Публика определяет свои потребности с непогрешимой точностью, и поскольку мы больше не производим машины или трактора, а только детали, наших мощностей при нынешнем режиме работы вряд ли будет достаточно для сборки десяти миллионов машин.

И то же самое ждёт любой бизнес. В обозримом будущем нам не нужно тревожиться о перепроизводстве. Отказ людей покупать по причине цены – вот что реально стимулирует бизнес. Поэтому если мы хотим делать бизнес, мы должны снижать цены без ущерба для качества. Так, снижение цены заставляет нас заниматься улучшениями и менее затратными методами производства. Если снизить цену до точки неприбыльности или убыточности, вы просто вынуждены открывать лучшие способы, чтобы получать прибыль – причём без снижения зарплат.

Не снижайте качество, не снижайте зарплаты, не берите с людей лишнего. Вкладывайте мозги и ещё раз мозги – делайте лучше, чем когда-либо прежде, и всё в вашем бизнесе будет работать и приносить пользу. И всё это выполнимо всегда.

## **ГЛАВА XI. ДЕНЬГИ И ТОВАР**

Главная цель производственного бизнеса – производить, и если эта цель выдерживается, финансы становятся второстепенной вещью, инструментом бухгалтерии. Мои финансовые операции очень просты. Моя политика: покупать и продавать за наличные, всегда иметь под рукой большую сумму наличности, пользоваться всеми выгодами скидок, и иметь процент на банковский баланс. Я считаю банк местом, где надёжно и удобно хранить деньги. Источник финансирования производственного бизнеса – завод, а не банк. Усилия по освоению тонкостей финансов – потери в производстве.

Не скажу, что бизнесмен не должен разбираться в финансах, но лучше уж знать о них слишком мало, чем слишком много, ибо если он знает слишком много, может подумать, что деньги проще занимать, чем зарабатывать, и будет занимать ещё больше, чтобы гасить предыдущие займы, и вместо бизнесмена он станет жонглёром, старающимся удержать в воздухе кучу банкнот и облигаций. Если он действительно виртуоз в этом деле, то может балансировать долго, но однажды он всё-таки промахнётся, и весь этот цирк рухнет.

Не стоит смешивать производство с банкингом, но мне кажется, слишком много бизнесменов втягиваются в банкинг, и слишком много банкиров вмешиваются в бизнес. Это деформирует исконные цели и бизнеса, и банкинга – во вред обоим. Я нахожу завод более надёжным источником денег, чем банк: когда компании понадобилась серьёзная сумма, нас выручили наши заводы, а не банки.

Несколько лет назад мы решили опровергнуть слухи, что Форд Мотор Компани куплена Стандарт Ойл, и для удобства мы объединили с тем опровержением другое, будто мы связаны с каким-то другим концерном, или хотим продавать машины по почте. Годом раньше слухом №1 было наше попрошайничество на Уолл Стрит. Меня это не тревожило –

опровергать всё не стоит трудов. Вместо этого мы продемонстрировали, что денег у нас хватает. С тех пор о финансировании с Уолл Стрит я больше ничего не слышал.

Мы не против займов и банкиров как таковых. Мы против попыток заменить работу займами и против тех банкиров, для которых чей-то бизнес – арбуз на блюде. Суть в том, чтобы деньги, займы и финансы вообще занимали своё место, и чтобы сделать это, надо чётко представлять, для чего нужны деньги, и как их потом выплачивать.

Деньги – лишь инструмент бизнеса. Это часть оборудования. Можно так же занять 100.000 токарных станков, как и \$100.000. Больше станков проблему не решат, как и больше денег. Может ли бизнес, неправильно использующий внутренние ресурсы, правильно использовать внешние? Решение – исправить неправильное использование. Тогда бизнес начнёт делать свои деньги, как восстановленный организм вырабатывает свою кровь.

Заём может стать предлогом не вникать в проблему. Он может подпитывать лень и гордыню. Иные начальники слишком ленивы, чтобы влезть в комбинезон и спуститься к основанию проблемы. Либо они слишком горды, чтобы признать, что в их компании что-то может быть не так. Но законы бизнеса – что законы физики, и спорить с ними себе дороже.

Занимать для расширения – это одно; занимать для покрытия ошибок управления и растрат – совсем другое. Для второго деньги не нужны: растраты исправляются экономией, ошибки управления – мозгами. Ни то, ни другое к деньгам отношения не имеет. Прибавляют ли занятые деньги ума? Немало бизнесменов благодарили судьбу за уроки, показавшие им, что их лучший капитал – в их головах, а не в банке. Заём часто, как алкоголику новая доза для снятия похмелья от предыдущей. Проблемы это, как минимум, не решает. Укрепление слабых мест намного полезнее, чем какая-то новая сумма под проценты.

Бизнес, в смысле ведения дел с людьми, сводится к выполнению их желаний. Если вы делаете то, что им нужно, и по цене, которая делает обладание помощью, а не нагрузкой – люди будут нести вам свои деньги. Они покупают то, что им нужно, так же естественно, как они пьют воду.

Но производство требует постоянной заботы. Оборудование изнашивается, люди расслабляются. Бизнес – это машины и люди, соединённые в производстве, и обоим этим компонентам нужен ремонт и замена. Иногда переборка больше всего требуется высшему звену – сами они признают это в последнюю очередь. Когда бизнес потихоньку наполняется неполадками, заболевает от недостатка внимания к некоторым функциям, когда начальники удобно откинулись в креслах, будто условия, посадившие их туда, будут длиться вечно, а сам бизнес из поля для большой работы превращается в место проживания – ждите проблем. Скоро удивитесь, что работаете больше, а получаете меньше. Денег не хватает. Их можно занять – это так легко! Их вам будут грести. Это самое коварное искушение молодого бизнесмена. Но заняв денег, лишь вколете стимулятор для всего, что идёт не так. Занимать при таких условиях – закладывать убывающую собственность.

Лучшее время занимать деньги – когда они вам не нужны. Если бизнес в отличном состоянии и нужно расширяться, то занимать относительно безопасно. Но если деньги нужны из-за ошибок управления, то надо вникать в проблемы и исправлять их изнутри, а не прикладывать ссудные примочки снаружи.

Моя финансовая политика – отражение моей торговой политики. Лучше продавать много товара с маленькой прибылью, чем мало товара с большой. Это даёт возможность покупать большему числу людей, и платить хорошую зарплату большему числу рабочих. Это позволяет планировать производство, исключить мёртвые сезоны и потери от простоев. В итоге дела идут нормально, и если разобраться, то «экстренное» финансирование бывает необходимо из-за недостатка плановости и стабильности.

Снижение цен приравнивается близорукими к уменьшению доходов. Трудно иметь дело с такими. Когда обсуждалось снижение цены машин на восемьдесят долларов, меня спросили, не будет ли это при объёме производства в пятьсот тысяч машин

недополучением выручки в сорок миллионов. Конечно, если продать только пятьсот тысяч машин по новой цене, доход уменьшится на сорок миллионов долларов – но это мёртвая калькуляция. А в жизни - без снижения цены нет роста продаж и нет стабильности бизнеса.

Если бизнес не растёт, то он угасает, а депрессивный бизнес нуждается во внешнем финансировании. Старый бизнес шёл на доктрине постоянного потолочного уровня цен, при которых люди ещё покупают. Современному бизнесу надо принять обратную позицию.

Банкиры и юристы не могут оценить этот факт. В их представления не укладывается, что цену можно снижать добровольно. Они путают инерцию со стабильностью. Вот почему допуск банкиров и юристов к руководству бизнесом создаёт проблемы. У нас маленькая прибыль на каждое изделие, но большая суммарная прибыль. Вследствие быстрого оборота и больших объёмов продаж наша прибыль всегда велика. Она не постоянна. После снижения цены прибыль также снижается, но затем начинает работать неизбежная экономия, и прибыль снова растёт. Но она не распределяется на дивиденды. Я всегда настаивал на малых дивидендах, и у компании сейчас нет акционеров, несогласных с нашей политикой. Я считаю, что прибыль больше принадлежит бизнесу, чем акционерам.

По моему убеждению, быть акционерами имеют право только те, кто работает в бизнесе, для кого компания – средство несения Пользы, а не машина для делания денег. Если получена большая прибыль – а работа на Пользу делает её большой – часть её должна быть возвращена в бизнес, чтобы продолжать работать на пользу дела, а часть – возвращена покупателям. В один год наша прибыль оказалась настолько большей, чем мы ожидали, что мы добровольно вернули по пятьдесят долларов каждому покупателю. Мы чувствовали, что нечаянно взяли с покупателей больше на эту сумму. Моя ценовая политика, и отсюда – финансовая, несколько лет назад послужили причиной иска против компании с целью увеличить дивиденды. На суде я объявил о введении в силу политики, которая действует по сей день. Вот она:

*Я стою на том, что лучше продавать больше машин с обоснованно низкой прибылью, чем продавать меньше машин с большой – это позволяет большему числу людей покупать и пользоваться машинами, и большему числу людей работать при хорошей зарплате. Это цель моей жизни. И я не счёл бы успехом – а фактически это было бы провалом – если бы я не смог добиться этого, а только делал бы кругленькие суммы для себя и тех, кто делает со мной бизнес.*

*Эта моя политика – хорошая политика, ибо каждый следующий год мы можем делать наши машины доступными большему числу людей, большему числу людей дать работу, и в то же время, ввиду объёмов бизнеса, увеличивать нашу прибыль сверх того, на что мы могли надеяться или даже мечтать в начале.*

Каждый раз, уменьшая цену – без снижения качества – вы расширяете круг возможных покупателей. Многие готовы платить \$360 за машину, но не возьмут за \$440. У нас округлённо 500.000 покупателей машин по \$440, и я подсчитал, что при \$360 продажи вырастут, возможно, до 800.000 машин в год – прибыль на каждую машину меньше, но больше машин, больше работы, и в итоге мы получим расчётную прибыль.

И позвольте сказать, что мы рассчитываем не на такую уж огромную прибыль. Слишком большая прибыль несправедлива. Т.к. моя политика давит цены вниз, насколько позволяет производство, и даёт выгоды покупателям и рабочим, в результате – удивительные выгоды для нас самих.

Эта политика не вписывается в общее мнение, что бизнес должен вестись с целью максимальной выгоды для акционеров. Мои амбиции – дать работу большему числу людей, и распространить, насколько это возможно, выгоды от промышленной системы, которые мы получаем; мы хотим помочь строить жизни и дома. Для этого надо, чтобы большая часть прибыли возвращалась в производящее предприятие. Поэтому нам не нужны акционеры в

обычном смысле этого слова – пользы от них никакой. Работающий акционер куда больше заинтересован в росте Сервиса, чем в дивидендах.

Если придётся выбирать между снижением зарплат и отменой дивидендов, я отменю дивиденды. Но до этого вряд ли дойдёт, ибо, как я уже сказал, в низких зарплатах нет экономии. Если лидерство несёт ответственность, то часть той ответственности – в том, чтобы люди могли хорошо зарабатывать. Финансы – это не только баланс и прибыль, это ещё и деньги, которые компания возвращает обществу через зарплаты. Не может компания быть стабильной без хорошего управления, позволяющего человеку хорошо работать и, соответственно, хорошо зарабатывать.

В понятии зарплаты есть нечто священное: она представляет дом, семью, людские судьбы. В балансах зарплаты лишь цифры, а в миру – это хлеб на столе, уголь у печки, кровать для малыша и его образование, уют и достаток в доме. С другой стороны, разве не священен завод, с которого тысячи людей кормят свои семьи? Если нам дороги наши дома, надо заботиться о том, чтобы завод работал. Весь смысл производимых заводом прибылей – в поддержке домов, зависимых от завода, и в создании новых мест для других людей. Если прибыль используется для накачки личного богатства, это одно; если она используется для улучшения условий, увеличения зарплаты, создания новых рабочих мест – это совсем другое. С капиталом, дающим работу, надо обращаться очень осторожно. Он служит всем, хотя может находиться под управлением одного.

Прибыль принадлежит трём сторонам: тем, кто строит бизнес и ведёт его; тем, кто помогает эту прибыль создавать; и частично – тем, для кого всё это делается. Успешный бизнес выгоден всем трем: организаторам, производителям и потребителям.

Чья прибыль по нормальным стандартам чрезмерна, должны в первую очередь снизить цены. Но этого они не делают. Они перекадывают все издержки на потребителей. Вся их философия – бери, пока есть, что брать. Это спекулянты, эксплуататоры и прочий нехороший элемент, который всегда вредит полезному бизнесу. Кроме своей кассы они ничего не видят, и ничего хорошего от них ждать не приходится.

Ещё один пункт нашей политики – всегда держать под рукой большую сумму наличности. В недавние годы она обычно составляла свыше пятидесяти миллионов долларов, они хранились в банках по всей стране. Мы не занимаем денег, но открыли кредитную линию, чтобы при необходимости можно было получить любую необходимую сумму. Я не против обоснованных займов, но резерв наличности делает займы ненужными – мы лишь страхуемся на всякий случай. Я не хочу подвергать опасности бизнес и саму идею Сервиса, которой я себя посвятил.

Большой резерв финансов – в преодолении сезонности операций. Чтобы работать прибыльно, нужна стабильность. Закрытие связано с огромными потерями: от безработицы, от простоев и от сокращения будущих продаж из-за высоких цен неравномерного производства. Это одна из проблем, которые предстоит решить. Мы не можем производить машины для складирования в зимние месяцы. Где и как можно хранить полмиллиона машин? А если и получится – как их транспортировать в пиковый сезон? И кто может позволить себе содержать такой запас машин, даже если их было бы где хранить?

Сезонная работа тяжела для рабочих. Хороший механик не пойдёт на работу, где можно зарабатывать только часть года. Чтобы работать на полную мощность круглый год, гарантируйте рабочим эту возможность, стройте стабильно производящую организацию, и улучшайте продукт. При непрерывной работе люди лучше осваивают операции.

Чтобы всем было хорошо, завод должен строить, отдел продаж – продавать, дилеры – покупать машины круглый год. Если клиенты не спешат покупать «вне сезона», надо проводить разъяснительную работу о «всепогодности» автомобиля. И пока такая работа проводится, производитель должен строить, дилер – покупать на опережение ситуации.

Мы были первыми, кто столкнулся с этой проблемой в автомобильном бизнесе. В те дни, когда каждая машина строилась по заказу, а 50 машин в месяц составляли большой объём, было резонно ждать заказа, прежде чем начинать работу. Но из того периода мы выросли быстро. Завод не мог делать все машины между мартом и августом, когда были заказы. И тогда мы начали разъяснительную кампанию, показывающую, что Форд – не только летний аксессуар, а круглогодичная необходимость. Одновременно работали с дилерами: даже если продажи не идут, как летом, компания всё равно будет платить им за содержание запасов зимой, чтобы подстраховать поставки на следующий сезон.

Оба плана сработали, народ видел, что машины ездят и по снегу, и по льду, и по грязи – везде. Зимние продажи постоянно росли, и сезонный спрос от дилеров несколько выравнивался. И они нашли, что выгодно закупать вперёд, на опережение спроса. Таким образом, мы избавились от сезонности на заводе; производство последние два года было равномерно, кроме закрытия на ежегодную инвентаризацию. У нас был перерыв в период обострения депрессии, но он был необходим для приспособления к условиям рынка.

Чтобы добиться стабильности производства и оборота, планировать операции приходится до мелочей. Производственный план разрабатывается производственным отделом и отделом продаж на каждый месяц с целью производить достаточно машин, чтобы те, которые в пути, обеспечивали полученные заявки. Раньше мы собирали и отправляли готовые машины, и т.к. у нас не было места для складирования машин, значение плана было огромным. Сейчас мы отправляем детали, и собираем только для потребностей Детройта. Но важность плана от этого не уменьшается, потому что, если производственный поток не будет соответствовать потоку заказов, мы окажемся заваленными деталями, либо отстанем от заказов. При производстве деталей для 4.000 машин в день малейшая переоценка заказов обернётся нагромождениями продукции на миллионы.

Чтобы получать достаточную прибыль с небольшой маржи, нужен быстрый оборот. Мы делаем машины для продажи, а не для склада, и только проценты за месячный непроданный запас выльются в безумную цифру. Производство планируется на год вперёд, и число машин расписано по месяцам, т.к. поставки сырья и комплектующих, которые мы ещё покупаем извне – большая проблема.

Были у нас и эксцессы. Несколько лет назад сгорел завод компании Даймонд Мануфакчуринг. Они поставляли нам детали радиаторов, латунные трубки и отливки. Ситуация требовала скорейшего решения. Мы собрали руководство всех отделов, формовщиков и конструкторов. Они работали от двадцати четырёх до сорока восьми часов непрерывно. Были сделаны новые формы, Даймонд Мануфакчуринг экстренно получила в аренду завод, оборудование и прочее необходимое оснащение, и через двадцать дней они возобновили отгрузку. Запасов у нас было дней на семь-восемь, и тот пожар задержал нам отгрузку на десять или пятнадцать дней. Если бы у нас не было наличных запасов, задержка растянулась бы дней на двадцать, и потери были бы соответственно выше.

Повторяю, источник финансирования – завод. Он никогда не подводил нас. А когда возникла жёсткая необходимость в деньгах, он убедительно продемонстрировал, насколько лучше финансирование изнутри, чем извне.

## **ГЛАВА XII. ДЕНЬГИ – ХОЗЯИН ИЛИ СЛУГА?**

Декабрь 1920 года был драматичным для всего бизнеса страны. Больше половины автозаводов были закрыты, и многие из них оказались полностью в руках банкиров. Слухи о бедственном положении роились вокруг почти каждой промышленной компании, и когда слухи о Форд Мотор Компани, будто мы не только нуждаемся в деньгах, но и не можем их найти, стали слишком плотными, меня заинтересовал их источник. На самые разные слухи о



нашей компании я давно уже не реагирую. Но этот отличался упорством и детальностью. Оказывается, я пересмотрел своё отношение к займам, и теперь чуть ли не каждый день Форда можно видеть на Уолл Стрит со шляпой в руке. Слух шёл дальше: никто не хочет ему помочь, и Форду остаётся одна дорога – в трубу.

Да, у нас были проблемы. В 1919 году мы заняли \$70.000.000, чтобы выкупить весь пакет акций компании. Оставалось выплатить \$33.000.000. Нужно было заплатить ещё \$18.000.000 подоходного налога, а также мы не собирались отказываться от годовых бонусов рабочим, что составляло \$7.000.000. Всего между 1 января и 18 апреля 1921 года нас ждали платежи на общую сумму \$58.000.000. Мы располагали только \$20.000.000, и недостающие \$38.000.000 я рассчитывал занять. Двумя годами раньше мы уже занимали \$70.000.000, и наш кредитный рейтинг вопросов не оставлял. Поскольку долгов у нас не было, а имущество – свободно от залога, предоставление нам кредита не представлялось сколько-нибудь сложным вопросом. Это была бы хорошая сделка для любого банка.

Однако я видел, что наша ситуация старательно обрисовывалась как признак неминуемого краха. Слухи ползли по всей стране, но было похоже, что следы ведут к одному источнику. Это подозрение укрепилось, когда мы узнали, что один очень жирный финансовый воротила рассылал на Бэттл Крик бюллетени с «анализом» нашего положения. Поэтому я решил не опровергать слух, а разработать план выхода из ситуации без займов.

Самое неподходящее время занимать – когда банкиры уверены, что вам нужны деньги. Наши финансовые принципы я уже излагал – их мы просто и применили. К тому же мы планировали полную ликвидацию запасов.

Вспомните, какая тогда была обстановка. В начале 1920 года спекулятивный бизнес, порождённый войной, начал угасать. Наши продажи шли ровно, однако мы ждали их падения. Я думал о снижении цен, но себестоимость везде была неподконтрольной. Отдача рабочих от хорошей зарплаты снизилась. Поставщики сырья и думать не хотели спускаться на землю. Явные признаки надвигающейся грозы остались без внимания.

Летом продажи пошли вниз. Они снижались с июня по сентябрь. Надо было что-то делать, чтобы держаться в пределах покупательной способности, и не только это – надо было сделать нечто радикальное, чтобы показать, что мы играем реально, а не просто держим марку. Поэтому в сентябре мы срезали цену туринг кара с \$575 до \$440 – намного ниже себестоимости. Эта акция привлекла заметное внимание. Мы получили кучу критики – нас обвиняли в раскачивании ситуации. Этого мы и добивались. Мы хотели сыграть свою роль в общем снижении цен до естественного уровня.

Я твёрдо убеждён, что если бы тогда производители и торговцы так же сбросили цены и вычистили свои склады, депрессия не была бы столь долгой. Накрутки в надежде, что товар уйдёт и по высокой цене, только отодвигают нормализацию обстановки. Ничьи надежды на высокие цены не оправдались, а если бы все потери спрессовали в одну, то получили бы не только балансировку производительных сил и покупательной способности, но и сэкономили бы на периоде общего застоя. Накрутки в расчете на большую дельту только увеличивают потери, потому что приходится больше платить за дорогие запасы, и упускается прибыль, которая могла быть получена при нормальных ценах. Безработица режет зарплату, и, как следствие, покупатели всё больше отдаляются от продавцов.

Было много разговоров о предоставлении больших кредитов Европе – смысл идеи в том, чтобы под эти кредиты сбить туда все дорогие запасы. Да, если бы американские банки пошли на такой шаг, хозяева тех складов могли бы неплохо заработать, но банки получили бы столько замороженных активов, что напоминали бы скорее айсберги, чем банки. Думаю, что желание держать цены до последнего – естественно, но это не есть хороший бизнес.

После снижения цен наши продажи подросли, но скоро опять начали сползать. Мы недостаточно соответствовали покупательной способности страны. Публику не устраивали любые цены. Мы запланировали дальнейшее снижение и держали производство на уровне

ста тысяч машин в месяц. Производство превышало продажи, но прежде чем закрыться, мы хотели по возможности больше сырья переработать в готовую продукцию. Нам надо было закрываться на инвентаризацию и «генеральную уборку», и мы хотели открыться с новым снижением цен, имея в наличии готовый продукт. Затем возобновить производство на материалах, купленных по низкой цене. Мы решили снижать цены и дальше.

Мы закрылись в декабре, планируя открыться через две недели. Но дел накопилось столько, что открылись мы только через шесть недель. С момента закрытия слухи о нашем финансовом положении становились всё более и более активными. Некоторые очень надеялись, что мы пойдём просить деньги и будем вынуждены принять их условия. Деньги нам были нужны, но мы их не просили. Тогда их нам предложили.

Офицер Нью-Йорк Банка позвонил мне и сказал, что они готовы предоставить нам большую ссуду с условием, что представитель банка будет нашим казначеем и заведующим всеми финансами компании. Неглупые ребята. Занимать мы передумали, но казначея у нас тогда действительно не было. Информацию банкиры получили верную. Казначеем, а заодно и президентом компании стал мой сын Эдсел. Таким образом, предложение банкиров с их условиями повисло в воздухе.

Мы приступили к чистке наших «конюшен». Во время войны принцип одного продукта был отложен. Военные заказы – дело срочное и затратное. Появилось много новых отделов, раздулся офисный персонал, и выросли потери от разбросанности производства. Поэтому всё, что не относилось к производству машин, летело за борт.

Единственный плановый платёж, который мы провели быстро и добровольно – семимиллионный бонус для рабочих. Это не было обязательством, но мы хотели сделать выплату 1 января. Сделали мы это из своих наличных.

По всей стране у нас тридцать пять филиалов. Все они – сборочные заводы, на двадцати двух из них делают детали. Они прекратили производство деталей и полностью перешли на сборку. Когда мы закрылись, практически не осталось машин для Детройта. Все комплектующие мы отгружали на места, и местные дилеры привозили машины из Чикаго и Коламбуса. Филиалы снабжали дилеров по их квотам, достаточным для покрытия месячного спроса. Дилеры очень старались. В конце января мы собрали костяк организации – около тысячи человек, в основном бригадиров, мастеров и помощников мастеров, и запустили производство на Хайленд Парк. Мы собрали наши заграничные активы, продали отходы и побочные продукты.

Теперь мы были готовы к полномасштабному производству. И постепенно выходили на прибыльный уровень. Продали всё бесполезное. «Генеральная уборка» вымела отходы, которые держали себестоимость и абсорбировали прибыль. Раньше у нас работало пятнадцать человек на машину в день, теперь – девять. Это не значит, что шестеро уволены – они просто перестали быть непродуктивными. Работало наше правило, что всё и каждый производит или отправляется за борт.

Офисный персонал сокращён наполовину и им предложена работа в цеху. Большинство приняли предложение. Мы отменили все бланки и формы, не имеющие к производству прямого отношения. До этого мы собирали тонны статистики, потому что это было интересно. Но статистика не строит автомобили, а посему – за борт. Сократили 60 % телефонов. Телефоны в любой организации нужны относительно немногим. Раньше был бригадир на каждые пять человек; теперь – на двадцать. Остальные работают у станков.

Накладные расходы на машину сократились с \$146 до \$93, и если вы представите, что это значит при четырёх тысячах машин в день, то поймёте, что «нереальные» цены реально достигаются не экономией и не сокращением зарплат, а уменьшением потерь. Но самое важное, что мы открыли для себя – обходиться меньшими деньгами, ускоряя оборот. И в ускорении оборота важнейшим фактором стала Детройт-Толедо-Айронтонская железная дорога, которую мы купили ранее.

После некоторых экспериментов мы открыли, что железнодорожный сервис можно улучшить так, что производственный цикл сокращается с двадцати двух до четырнадцати дней. Т.е., покупка сырья, производство и вручение готовой продукции дилеру может происходить на 33 процента быстрее, чем раньше. По инвентаризации у нас было запасов на \$60.000.000 для страховки непрерывности производства. Сокращение времени оборота на треть высвобождало \$20.000.000, или \$1.200.000 годового дохода. Считая готовую продукцию, мы сэкономили ещё \$8.000.000 – то есть, мы могли высвободить \$28.000.000 в капитале и экономить проценты с этой суммы.

1 января у нас было \$20.000.000. 1 апреля - \$87.000.000, или на \$27.300.000 больше, чем было нужно для погашения всех наших долгов. Вот что дало нам вникание в бизнес! Эта сумма сложилась из:

Имевшейся наличности, январь – \$20.000.000  
Обналиченные запасы, 1 января - 1 апреля – \$24.700.000  
Ускорение транзита грузов высвободило \$28.000.000  
Сборы с агентов в других странах – \$3.000.000  
Продажа отходов и побочной продукции – \$3.700.00  
Продажа облигаций Свободы – \$7.900.000  
ИТОГО – \$87.300.000

Всё это я рассказываю не из хвастовства, а чтобы показать, как может бизнес найти ресурсы внутри себя вместо займов, а также, чтобы призадуматься, стоит ли лезть в долги, вручая банкирам ключи от нашей жизни.

Мы могли занять \$40.000.000 – больше, чем нужно. Допустим, заняли, и что дальше? Стали бы мы от этого вести бизнес лучше? Или хуже? Если бы мы заняли, необходимость найти способы удешевления производства не была бы такой острой. Возьми мы те деньги – тут же получили бы 6-процентную нагрузку со всей суммы, и платить пришлось бы ещё больше: одни только проценты при годовом производстве 500.000 машин распределились бы по четыре доллара на машину. И у нас не было бы преимуществ от улучшения производства, зато был бы тяжёлый долг. Себестоимость наших машин была бы выше, примерно, на сто долларов, чем сейчас, отсюда – меньшее производство из-за меньшего числа покупателей, меньше рабочих... Короче, мы не могли бы работать в полную силу. Как вы могли заметить, финансисты предлагали лечение деньгами, а не улучшением методов. Они предлагали казначея, а не инженеров.

Какую опасность представляют банкиры в бизнесе? Они мыслят денежными категориями. Для них завод должен делать деньги, а не товары. Для них снижение цен равнозначно потере прибыли; эффективность производства, построение бизнеса – за пределами их понятий. Они не могут понять, что бизнес никогда не стоит на месте, он должен идти вперёд либо катится назад. Банкиры играют слишком большую роль в промышленности. Большинство бизнесменов это неофициально признают, но редко говорят об этом публично, т.к. боятся банкиров. Работа с деньгами требует меньше ума, чем производство. Средний банкир однозначно уступает по уму и сообразительности среднему бизнесмену. И всё же банкир через контроль над кредитом контролирует бизнесмена.

В последние годы банкиры достигли великого могущества, особенно после войны – Федеральная Резервная Система дала им практически неограниченный запас кредита. Банкир, как я уже сказал, ввиду своей подготовки совершенно не подходит для руководства промышленностью. И если хозяева кредита получили такую огромную власть, не сигнал ли это серьёзных неполадок в нашей системе, которая отдаёт главную роль в промышленности финансам, а не сервису? В управлении промышленностью банкир оказался не благодаря производственной смекалке, это ясно каждому. Они пролезли туда не мытьём, так катаньем, по системе. Поэтому я лично хочу знать, лучшая ли система правит нами.

Позвольте заметить, что моя неприязнь к банкирам не имеет ничего личного. Я не против банкиров как таковых. Нам очень нужны умные люди, разбирающиеся в финансах. Мир не может развиваться без банковских услуг. Как обменивать плоды производства без денег? Так же и производства не может быть без капитала. Но стоит ли наш банкинг и кредит на верной основе, это совсем другой вопрос.

Я далёк от мысли атаковать нашу финансовую систему, т.к. я не в положении человека, побитого системой и жаждущего мести. Мне лично нет дела до банкиров, ибо мы можем делать свои дела без внешних финансов. Я только хочу знать, предоставляется ли наибольшее добро наибольшему числу людей, и нельзя ли сменить власть, которая стоит не на создании благ.

Система не является справедливой, если благоволит к одному классу в ущерб другим. Любое узаконивание классового преимущества несправедливо. Методы производства изменились настолько, что золото уже не лучшее средство измерения, но золотой стандарт как средство контроля даёт классовое преимущество. Размеры кредита определяются количеством золота в стране, безотносительно к её реальному богатству.

Вопрос о деньгах или о власти во многих умах всех градаций – на первом месте. Все системы показывают, как они противоречивы. Даже наша нынешняя система работала бы блестяще, если бы люди были честными. Фактически, весь вопрос о деньгах на 95% – о человеческой природе, и система должна контролировать её, а не зависеть от неё. Вопрос не политический – экономический, и помочь людям разобраться в нём полезно для всех. Предоставление людям адекватных знаний уберёжет их от неверных действий, что поможет избежать беды. Люди должны знать, что такое деньги, и что их делает таковыми. И какие могут быть трюки при этой системе, которая подчиняет народы контролю немногих.

Деньги, однако, очень просты. Это не корень зла. Это часть нашей транспортной системы. Это простой и прямой способ передачи вещей от одного человека другому. Деньги сами по себе вещь замечательная. Это одно из полезнейших средств общественной жизни. И если они делают то, для чего предназначены, то от них только польза.

Но деньги всегда должны быть деньгами. Фут всегда равен двенадцати дюймам. Почему же доллар не всегда равен ста центам? Те, кто думает, что могут печатать деньги, как молочные талоны, чего-то не понимают. Если на угольном дворе будет меняться вес тонны, в баре – ёмкость пинты (что некие оккультисты называют обменным курсом), люди быстренько возьмутся за исправление ситуации. Людям нужны твёрдые деньги. И будет серьёзным вопросом, как они отнесутся к системе, под которой живут, если вдруг узнают, что с их деньгами что-то затевается. Если 100-центовый доллар становится 65-центовым, затем 50-центовым, а потом – 47-центовым, что толку плакать о дешёвых, обесцененных деньгах? Доллар должен стоить 100 центов, так же, как и фунт равен 16 унциям, а ярд – 36 дюймам. И если те, кто владеет соответствующими инструментами, не спешат исправить ситуацию, этим могут заняться другие.

Нет ничего глупее для любого класса, чем полагать, что прогресс есть атака на него. Прогресс – это приглашение предоставить свой опыт для общего блага. А те, у кого хватает ума тормозить прогресс, станут его жертвой. Если господам у руля кажется, что прогресс – лишь неугомонность неких персон, и предложения улучшений принимаются ими, как персональная критика, тем самым они демонстрируют свою непригодность продолжать руководство.

Если нынешняя ущербная система для финансистов выгоднее, чем была бы более совершенная система, и если они ценят личную выгоду на остаток лет выше чести сделать вклад в улучшение жизни в мире, то столкновение интересов неизбежно. И если они хотят увековечить систему лишь потому, что она им выгодна, то их борьба уже проиграна.

Мир будет стоять, как стоял. Люди будут работать друг с другом. Будут нужны деньги и специалисты по денежному механизму. Но разрушительная процентная система будет в

корне изменена. Банки больше не будут хозяевами промышленности. Они будут её слугами. Бизнес будет контролировать деньги, а не деньги – бизнес.

Два факта старого порядка фундаментальны. Первый: централизация финансового контроля внутри нации в крупнейших банковских институтах – правительственном банке или тесно спаянной группе частных финансистов. В каждой нации кредит всегда под контролем частных или полуобщественных интересов. Второй: в мире в целом такая же тенденция к централизации. Американский кредит под контролем Нью-Йорка, как до войны контроль кредита из Лондона – британский фунт был обменным стандартом для мировой торговли.

Нам открыты два пути реформ: один – снизу, другой – сверху. Последний более управляем, первый опробован в России.

Реальное богатство мира состоит не из денег – и не может быть представлено ими сколь-нибудь адекватно. Золото само по себе не является ценным товаром. Оно так же не богатство, как чек на шляпу – не шляпа. Но оно используется как знак богатства, дающий своим хозяевам серьёзный инструмент – кредит. Хватка, которой хозяева кредита держат производительные силы, видится куда жёстче, если вспомнить, что реального богатства всегда намного больше, чем денег, но реальное богатство часто попадает в зависимость к деньгам, что ведёт к трагичному парадоксу: мир полон богатства, но прозябает в нужде.

Эти факты не просто фискальная логика. В них – людские судьбы. Бедность редко происходит от нехватки товаров, но часто – от нехватки денег. Коммерческое соперничество наций, ведущее к международной конкуренции и враждебности, порождающих войны – только некоторые следствия этих фактов. Бедность и войны, два великих управляемых зла, растут из одного корня.

Давайте посмотрим, нельзя ли попробовать исправить ситуацию.

### **ГЛАВА XIII. КАК ОДОЛЕТЬ БЕДНОСТЬ**

Под бедностью я понимаю нехватку обоснованного количества пищи, крова и одежды для человека или семьи. Люди не одинаковы ни по уму, ни физически, поэтому в степени поддержки должна быть разница. Любой план, основанный на положении о равенстве людей, неестественен, а потому неэффективен. Не может быть выполнимых или желательных процессов «выравнивания». Такие попытки только расширяют бедность, делая её всеобщей вместо исключения. Создание проблем хорошему производителю не поможет плохому производителю стать лучше. Одолеть бедность можно только изобилием, и мы неплохо продвинулись в изучении производства, чтобы приблизить время, когда все смогут иметь по способностям и по трудам.

Бедность происходит из многих источников, важнейшие из которых контролируемы. Например, специальные привилегии. Я думаю, вполне реально ликвидировать и бедность, и привилегии – оба явления неестественны.

Первопричины бедности, как я их вижу, в основном связаны с несоответствием производства и распределения – между источником энергии и её применением. Один пример. В долине Миссисипи нет угля. И если людям на её берегах нужно тепло или энергия, они покупают уголь, добываемый за сотни миль. Если им не по карману такой уголь, они пилят деревья. Неужели им не приходило в голову, что почти дармовая энергия, способная обогреть, осветить, накормить и делать ещё много чего полезного, лежит у их ног – река Миссисипи – миллионы лошадиных сил!

Не сказал бы, что промышленные предприятия не способны как-то распределять производимые ими блага, но потери от несоответствий велики настолько, что доля каждого участника мизерна, несмотря на то, что продукт обычно продаётся по такой высокой цене, что потребление сильно ограничивается.

Экономия сдерживает проблему бедности, но не решает её. Смысл «бережливости» и «экономии» перегружен. «Экономия» стала означать страх, она так крепко сидит в людях, что экстравагантность вызывает ярость. Бережливость, как правило, почитается достоинством. Несомненно, она лучше расточительства; но что хорошего в отказе от радостей жизни? Что может быть печальнее бедняги, тратящего лучшие дни и годы, сжимая несколько долларов? Все мы знаем таких людей, «экономящих» даже вдыхаемый воздух и возможность позволить себе дать чему-либо свою оценку. Они сморщены душой и телом. Экономия – это принцип полуживого ума, потеря соков жизни, заточение души.

Есть две категории «производителей потерь»: транжира, проматывающий себя в разгульном ухарстве, и лентяй, гниющий в безделье. Жёсткий «экономист» рискует оказаться во второй категории. Экстравагантность обычно является реакцией на давление необходимости экономить. Экономность, похоже, также реакция на экстравагантность.

Всё даётся нам для употребления. Зло происходит от злоупотребления. Тягчайший грех, который мы можем совершить против вещей – не использовать их по назначению. «Злоупотребление» – широкий термин. Мы привыкли говорить о «потерях», но потери – только фаза злоупотребления. Все потери – злоупотребление, и наоборот.

Иметь резервы – нормально и желательно; не иметь их при наличии возможностей – вот это расточительство. Мы учим детей копить деньги. Это полезно как противовес бездумным тратам. Но человеку надо уметь и тратить деньги. Ещё полезнее – учить ребёнка инвестировать и пользоваться. Большинство людей, кто в поте лица зарабатывают свои доллары, хотели бы получше пристроить свои деньги, чтобы приумножить накопления. Молодым людям больше нужно инвестировать, чем копить. Инвестировать в себя, чтобы наращивать творческие способности. Вы не «экономите», удерживая себя от большей продуктивности. Вы просто урезаете свой максимальный капитал; уменьшаете ценность одной из инвестиций Природы. Верный ориентир – принцип пользы. Пользование позитивно, активно, жизненно, оно умножает добро. После пика работоспособности можно подумать и об уходе на покой, чтобы откладывать на это часть дохода.

Растут цены, зарплаты, прибыли, рост там и здесь, проводимый, чтобы перекачивать деньги – лишь попытки того или иного класса решить свои проблемы, и наплевать, что будет с другими. Глупейшая привязка – чтобы решить проблемы, нужны деньги: Труд видит решение всех вопросов в больших зарплатах; Капитал думает уладить все дела большей прибылью. Вера людей во всемогущество денег просто умиляет. Суеверное поклонение деньгам не делает людям чести. Ценность денег не может быть больше, чем люди вложат в них производством, и отсюда начинаются злоупотребления.

Какие-то умники утверждают, что между заводом и фермой есть некий коренной конфликт. Не вижу никакого конфликта. Между ними может быть только взаимность. Промышленник даёт фермеру то, что нужно, чтобы быть хорошим фермером, а фермер и другие производители сырья дают промышленнику то, что нужно, чтобы быть хорошим промышленником. И с транспортом, как курьером, у нас будет стабильная и прочная система, построенная на взаимной пользе. Если мы живём в меньших сообществах, где напряжённость жизни не такая высокая, и где продукты поля и огорода получают без стольких посредников, то для бедности или беспорядков остаётся очень мало места.

Вернёмся к той же проблеме сезонности. Например, строительство. Какие потери рабочей силы – позволять строителям всю зиму спать в ожидании следующего сезона! Не меньшие потери и в квалификации опытных специалистов, пошедших на заводы, чтобы переждать зиму и оставшихся там в строительный сезон из-за опасения не получить место в следующую зиму. Какие потери в этой системе весь год! Если бы фермер мог оставить цех для работы на ферме в летний сезон (кроме всего, это лишь малая часть года), и если бы строитель мог оставить завод для занятия своим полезным делом в свой сезон – насколько это было бы лучше для всех, и насколько ровнее и спокойнее шёл бы мир от года к году.

У фермы есть мёртвый сезон. Самое время фермеру прийти на завод и помочь в производстве вещей, нужных ему. У завода тоже есть свой мёртвый сезон. Как раз, когда рабочие могли бы выйти на землю и помочь с урожаем. Таким образом, можно было бы избежать простоев и восстановить баланс между искусственным и природным. Не меньшую выгоду мы получили бы от балансировки жизни. Допустим, мы все каждую весну и лето уезжаем за город и живём здоровой жизнью на природе три или четыре месяца – «мёртвых сезонов» не может быть! Чередование занятий полезно не только в материальном плане, но и для широты ума и здравомыслия. Немалая доля наших проблем – от узкобости и однобокого мышления. Если бы наша работа была более разнообразной, мы видели бы жизнь с разных сторон и понимали необходимость одних факторов для других, мы и сами были бы гармоничнее. Под открытым небом каждый становится лучше.

Это не бред. То, что желательно и правильно, не может быть невозможным. У богатых принято три или четыре месяца в году уезжать на курорты и погружаться в безделье. Рядовые американцы, даже если бы могли позволить себе такое, не станут тратить время таким образом. Дружно поработать на свежем воздухе – вот это по-нашему.

Вряд ли кто усомнится, что многие наши проблемы есть результат неестественного образа жизни. Человека, круглый год непрерывно делающего одно и то же, закрытого от животворного солнца и простора природы, не стоит винить в том, что он видит вещи в искажённом свете – неважно, капиталист он или рабочий.

Можно возразить, что если каждое лето забирать рабочую силу из цехов, то это будет тормозить производство. Но надо смотреть шире – учитывать восстановление сил рабочих после трёх-четырёх месяцев работы на воздухе. Надо учитывать общий эффект экономии стоимости жизни на природе.

Наши результаты сочетания работы на ферме и на заводе вполне убедительны. В Нортвилле, недалеко от Детройта, у нас есть заводик по производству клапанов. Заводик маленький, но клапанов делает много. И управление, и оборудование сравнительно просты, ибо делается только одна вещь. Нам не надо искать опытных рабочих. Всё умение – в машине. Местные люди могут работать часть времени на заводе, и часть – на ферме, т.к. механизированная ферма не очень трудоёмка. Энергию завод получает из воды.

Другой завод, побольше, строится во Флэт Роке, в пятнадцати милях от Детройта. Мы перегородили реку, и плотина служит ещё и мостом для нашей Детройт-Толедо-Айронтонской железнодорожной ветки и общественной дороги – всё в одной конструкции. Там мы будем получать своё стекло. Запруда, кроме энергии для электростанции даёт достаточную глубину для доставки по воде большинства материалов. А расположение посреди фермерских угодий исключает симптомы концентрации населения. У людей будет и земля, и работа на заводе, и всё это раскинется на более чем пятнадцать или двадцать миль вокруг, ибо сегодня рабочие могут приезжать на завод на своих машинах. И будет у нас взаимодополнение фермы и завода, и полное отсутствие всех зол концентрации.

Мнение, что промышленная страна должна концентрировать своё производство, по моему, не вполне обоснованно. Концентрация – лишь фаза индустриального развития. По мере того, как мы учимся производству, делаем вещи со взаимозаменяемыми частями, выясняется, что те части можно делать в лучших условиях. Невозможно поставить большой завод на малой речушке. Там можно поставить маленький заводик, и комбинация таких заводиков, производящих каждый по одной детали, будет в целом дешевле большого завода. Есть, конечно, исключения, как литейное производство. В таких случаях, как на Ривер Руж, мы будем объединять выплавку металла и отливку деталей, а также использовать всю расходуемую энергию. Это требует больших вложений и значительной рабочей силы в одном месте. Но такое объединение – скорее исключение, чем правило, и вряд ли оно будет серьёзной помехой процессу рассредоточения промышленности.

Конечно, село не сравнится с городом по благоустройству. Плотность жизни научила людей кое-каким секретам, которые не придут в голову при жизни на просторе. Канализация, освещение, социальная организация – всё это продукты городских условий. Но каждая социальная проблема, от которой мы страдаем, также происходит из больших городов. Вы можете найти меньшие сообщества, живущие в ладу с природой, не озабоченные ни бедностью, ни избытком – ничем из того, что трясёт и мучит наши мегаполисы. Уютные и мирные деревушки грезят блеском и великолепием города! Но в реальности город беспомощен. Всё, что ему нужно, приходится везти откуда-то. Остановите транспорт, и город замрёт. Он живёт с полок магазинов. Но полки ничего не производят. Город не может себя ни накормить, ни одеть, ни обогреть. Городские условия жизни и работы настолько искусственны, что инстинкт порой восстаёт против их неестественности.

Дороговизна жизни или ведения бизнеса в больших городах становится просто запредельной. Это такой налог на жизнь, что не оставляет ничего. Политики находят лёгким занимать деньги, и они дозанимались. В последние десять лет стоимость ведения хозяйства в каждом городе выросла чудовищно. Львиная часть той стоимости – проценты по займам; деньги ушли на стройматериалы и жизнеобеспечение: водопровод, канализацию – по ценам несуразно выше объяснимых. Стоимость выполнения этих работ, содержания в порядке всего хозяйства и транспорта намного больше, чем преимуществ от общественной жизни. Современный город расточителен, он уже сегодня банкрот.

Снабжение в достатке дешёвой и удобной энергией сделает больше, чем что-либо ещё для балансировки жизни и сокращения потерь, питающих бедность. Источники энергии могут быть разные: для кого-то лучший вариант – паровая станция возле шахты, для других – гидростанция... Но в каждом сообществе должны быть источники дешёвой энергии – они так же необходимы, как водопровод или железная дорога. И они уже были бы реальностью, если бы не стоимость капитала. Думаю, некоторые понятия о капитале надо пересмотреть.

Капитал, который бизнес делает для себя, расширяющий возможности рабочего и увеличивающий его комфорт и благосостояние, дающий работу всё большему числу людей, в то же время снижая стоимость сервиса для публики – даже при единоличном контроле не угроза человечеству. Это актив в ведении и ежедневном использовании на общее благо. Владелец такого капитала вряд ли считает его личным достоянием. Такой актив и не может быть личным, ибо создан не в одиночку. Это совместный продукт всей организации. Идея владельца могла привлечь и направить энергию, но не сделала это сама. Каждый рабочий был партнёром. И ради способности бизнеса поддерживать тех, кто в нём работает, должен быть резерв. Бизнес должен иметь средства продолжать миссию. Неважно, где этот фонд хранится и кто его контролирует – важно, как он используется.

Капитал, не создающий лучших условий и не дающий лучшего вознаграждения за труд – не оправдывает своего существования. Высшее использование капитала – не делать больше денег, а чтобы деньги лучше служили для улучшения жизни. Пока мы в нашем деле не содействуем решению социальной проблемы, мы не выполняем нашу главную работу. Не выполняем нашу миссию.

Лечение бедности – не в личной бережливости, а в улучшении производства.

#### **ГЛАВА XIV. ТРАКТОР И МЕХАНИЗАЦИЯ ФЕРМЫ**

Не многим известно, что наш трактор Фордзон пошёл в производство на год раньше запланированного из-за продовольственной ситуации у союзников, и вся наша продукция тогда (кроме, конечно, опытных образцов) шла прямо в Англию. Всего в критический период 1917-18 мы отправили через море пять тысяч тракторов. Все они благополучно прибыли на место, и офицеры британского правительства выражали признательность, что без них



Англия вряд ли справилась бы с продовольственным кризисом. Именно эти трактора, под управлением, преимущественно, женщин, вспахали старые имения и поля для гольфа, и позволили засеять и культивировать всю Англию без отрыва мужчин с фронта или военных заводов.

Было это так. Когда мы в 1917 году вступили в войну, германские подлодки почти каждый день топили грузовые суда, грозя прервать и без того слабые поставки не только военного снаряжения для союзников, но и продовольствия для гражданского населения Англии. Британская продовольственная администрация, видя всё это, начала планировать выращивание продовольственных культур у себя дома. Ситуация становилась угрожающей. Во всей Англии не хватало рабочего скота для обработки земли, чтобы хотя бы частично восполнить потери импорта продовольствия.

Механизация на ферме была едва известна, ибо до войны английские фермы были не столь велики, чтобы покупать дорогое оборудование, особенно при избытке дешёвого труда. Трактора в Англии, как правило, тяжёлые и паровые, делали разные концерны. Да и было их мало, а когда все заводы работают на войну, увеличить их производство непросто. Но даже если решить вопрос производства, они были слишком громоздки для среднего поля, и требовательны к обслуживанию. На нашем заводе в Манчестере мы собрали несколько тракторов для демонстрации. Министерство сельского хозяйства попросило Королевское Аграрное Общество испытать эти трактора и доложить. Вот что они доложили:

*«По просьбе Королевского Аграрного Общества мы испытали два трактора Форд мощностью 25 л.с. на пахотных работах: перекрёстная вспашка тяжёлой почвы под паром, в грязь, и затем на поле с лёгкой почвой, засеянном грубостебельными травами, где были предоставлены все возможности для тестирования на равнине и на крутом подъёме. В первом заходе использовался 2-лемешный плуг Оливера с глубиной вспашки 5 дюймов при 16-дюймовой ширине лемеха; и 3-лемешный плуг Кокшатта на той же глубине с шириной лемеха 10 дюймов. Во втором заходе использовался 3-лемешный плуг для вспашки на глубину 6 дюймов.*

*В обоих случаях мотор работал легко, и время, затраченное на один акр, составило 1 час 30 минут, при потреблении парафина 2 галлона на акр. Эти результаты мы полагаем весьма удовлетворительными. Плуги не вполне подходили к почве, и трактора, следовательно, работали в несколько неблагоприятных условиях.*

*Общий вес тракторов, полностью заправленных топливом и водой, был, по нашему, 23 ¼ cwt. Трактор лёгок для своей мощности, и, следовательно, лёгок для почвы, легко управляется, поворачивает на малом радиусе, и оставляет очень узкий невспаханный край. Мотор легко заводится при малом расходе топлива.*

*После испытаний мы проехали на завод г-на Форда в Трафффорд Парк, Манчестер, куда один из тракторов был отправлен для разборки и осмотра в деталях. Мы нашли конструкцию очень прочной, а качество сборки – первоклассным. Рулевые колёса несколько легки, и думаем, что в будущем должны быть поставлены более прочные. Трактор предназначен только для работы на земле, и для переездов по дорогам от фермы к ферме зацепы на колёсах надо чем-то закрывать.*

*Исходя из вышеизложенного и имея в виду сложившуюся обстановку, мы рекомендуем немедленно принять меры для строительства этих тракторов в достаточных объёмах.»*

Рапорт подписан профессором У.Е.Долби и Ф.С.Кортни, инжиниринг; Р.Н.Грейвсом, инжиниринг и сельское хозяйство; Робертом В. Хоббсом и Генри Оверманом, сельское хозяйство; почётным директором Джилбертом Гриналом и стюардом Джоном Е. Кроссом.

Почти сразу после тех испытаний мы получили телеграмму:

*«Не получил ничего определённого об отправке необходимого оборудования для завода Корк. При самых лучших обстоятельствах завод Корк, однако, может дать*

*продукцию не раньше следующей весны. Продовольственная ситуация в Англии требует большого количества тракторов в возможно кратчайшие сроки для вспашки лугов под пшеницу. От имени высшего руководства я прошу г-на Форда о помощи. Не могли бы вы прислать Соренсена и других со всеми чертежами, чтобы производить детали здесь и собирать на правительственных заводах под наблюдением Соренсена. Уверен в вашем позитивном принятии этого предложения в национальных интересах, и правительством будет сделано всё для народа, без какого-либо заложенного интереса и прибыли. Вопрос очень серьёзный. Прислать из Америки что-либо адекватное невозможно, ибо тракторов нужно многие тысячи. Трактора Форда признаны лучшими и единственно пригодной конструкции. Поэтому национальная необходимость полностью полагается на конструкцию г-на Форда. Моя работа не позволяет мне прибыть в Америку, чтобы изложить просьбу лично. Убедительно прошу благосклонного рассмотрения и немедленного решения, ибо жизненно важен каждый день. Можете полагаться на наши производственные ресурсы под строжайшим и непредвзятым правительственным контролем. Ждём Соренсена и любую другую помощь, какую вы можете предоставить из Америки. Телеграфируйте, Перри, Care of Harding "Prodome", Лондон.»*

Понимаю, эта телеграмма была продиктована британским кабинетом. Мы сразу ответили о полной готовности послать всё, что нужно для производства, и что Соренсен с чертежами отправляется первым пароходом. Г-н Соренсен открывал завод в Манчестере, и был знаком с местными условиями. Мы уполномочили его производить там трактора.

До получения деталей местного производства Соренсен работал с британскими чиновниками. Многие наши материалы были специальными, и не могли быть получены в Англии. Все их заводы, пригодные к литью и механической обработке, были загружены военными заказами. Министерству было исключительно трудно получить любой ресурс. Наступил июнь и последовала серия германских налётов на Лондон. Надо было что-то делать, и в итоге, после обследований около половины британских заводов, нашим людям удалось получить тендеры от министерства. Лорд Милнер показал эти тендеры Соренсену. В лучшем из них цена на каждый трактор устанавливалась около \$1.500 безо всяких гарантий доставки.

- Эта цена выше всяких оснований, - сказал Соренсен, - она не должна быть больше \$700 за единицу.

- Можете сделать пять тысяч по вашей цене? – спросил Милнер.

- Да, - ответил Соренсен.

- Сколько времени займёт их поставка?

- Мы начнём отгрузку в течение шестидесяти дней.

Они на месте подписали контракт, который среди прочего предусматривал предоплату 25 % всей суммы. Соренсен телеграфировал нам о сделанном, и следующим пароходом отбыл домой. Те 25%, между тем, так и не поступили к нам до завершения всего контракта. Мы положили их в страховой фонд.

Трактора ещё не были готовы к пуску в производство. Можно было бы приспособить завод Хайленд Парк, но каждый станок там день и ночь работал на войну. Оставалось одно: в чрезвычайном порядке расширить завод в Дирборне, оборудовать его заказанными по телеграфу и прибывшими экспрессом станками, и меньше, чем через шестьдесят дней первые трактора были преданы британским чиновникам в доке Нью-Йорка. 6 декабря 1917 года мы получили телеграмму:

*«Лондон, 5 декабря 1917 года. Соренсену, Фордзон, Ф.Р.Дирборн. Первые трактора прибыли, когда выедут Смит и другие? Перри.»*

Отправка всех пяти тысяч тракторов прошла в течение трёх месяцев, и в Англии они стали известны много раньше, чем в Соединённых Штатах.

Разработка трактора началась раньше автомобиля. Мои первые эксперименты на ферме были с тракторами, и вы помните, что какое-то время я работал у производителя паровых тракторов. Но публике было интереснее, на чём ехать, чем пахать; люди больше думали о безлошадных экипажах. А раз так, то я практически бросил работу над трактором, пока автомобиль не встал на колёса. Автомобиль проложил дорогу трактору, ибо фермер уже был знаком с мотором.

Фермеру нужны не столько новые инструменты, сколько энергия для привода имеющихся. Я сам прошёл за плугом немало изматывающих миль, и знаю, каково это. Какие это потери для человека – проводить часы и дни за упряжкой, когда за то же время трактор мог бы сделать работы в шесть раз больше! И неудивительно, что, делая всё медленно и вручную, средний фермер не способен заработать больше, чем на убогий достаток.

Мои соображения о весе я уже излагал. Кроме прочих глупостей, считалось, что без достаточного веса у трактора не будет сцепления с грунтом. Но разве лёгкий вес мешает кошке лазить по деревьям? Мы шли тем же курсом, что и с автомобилем. Трактор должен быть лёгким, прочным и настолько простым, чтобы управляться с ним мог каждый. И чтобы каждому был по карману. Каждая деталь должна быть максимально прочной, количество их – минимальным, и трактор в целом – пригоден к массовому производству. Мы работали над ним около пятнадцати лет и потратили на эксперименты несколько миллионов долларов.

Были мысли о применении автомобильного мотора, но в итоге убедились, что автомобиль и трактор практически не имеют ничего общего. И изначально трактор должен рассматриваться как отдельное предприятие и производиться на отдельном заводе. Ни один завод не может быть эффективным, производя два изделия.

Автомобиль должен везти, трактор – тянуть. И это различие в предназначении диктует все различия в конструкции. Трудно было найти соотношения, выдерживающие большую нагрузку. В итоге мы их нашли и получили конструкцию, способную давать наилучшие средние показатели при любых условиях. Четырёхцилиндровый двигатель заводился бензином, но далее работал на керосине. Самый лёгкий вес, который мы смогли получить – 2.425 фунтов. Зацепы на ободьях ведущих колёс – как когти у кошки.

В добавок к чисто тяговой функции, для максимальной пользы предусмотрено использование трактора, как стационарного двигателя, чтобы через ременную передачу крутить различное оборудование. Получился компактный, многоцелевой источник энергии. Он не только пахал, боронил, культивировал и жал, но и дробил, молотил, пилил, корчевал пни, и делал много ещё чего – почти всё, что может мобильный источник энергии: от стрижки овец до печатания газет. Для работы на дорогах он снабжался большими шинами, в лесу или на льду – полозьями, для езды по рельсам – колёсами с ребордой. Когда заводы в Детройте стояли из-за перебоев с углём, мы выпускали газету «Дирборн Индепендент», установив у типографии трактор и через ременную передачу приводя в действие печатные станки. Мы насчитали девяносто пять разных применений трактора, и, возможно, это лишь часть того, где он может быть полезен.

Механизм трактора ещё проще, чем в автомобиле, и производится он точно таким же образом. Каждая деталь производится своим отделом, по готовности поступает на конвейер для первичной сборки, и, в конце концов – в финальную сборку. Всё движется, и нет квалифицированного труда. Мощность нынешнего завода – один миллион тракторов в год. Миру нужны недорогие, универсальные силовые установки – теперь он достаточно знаком с механикой, чтобы видеть их пользу.

Первые трактора, как я уже сказал, ушли в Англию. В Штатах они впервые были предложены в 1918 году за \$750. На следующий год, при высокой себестоимости, цена составила \$885; в середине года стало возможным вернуть начальную цену. В 1920 году повысили до \$790; к 1921 году, мы уже достаточно набили руку, чтобы начать планомерное снижение: до \$625, затем, в 1922 году, с пуском завода Ривер Руж, – до \$395. Вот что можно

делать с ценой при научном производстве. Так же, как я не знаю, насколько дешёво можно производить автомобили, я не знаю, насколько дешёвыми могут быть трактора.

Важно, чтобы они были дешёвыми – энергия должна быть на каждой ферме. Через несколько лет ферма, зависящая целиком от лошади и ручного труда, станет такой же диковинкой, как и завод на механическом приводе. Фермеру остаётся либо принять энергию, либо выйти из бизнеса. Стоимость делает это неизбежным. Во время войны правительство провело испытания трактора Фордзон на предмет сравнения стоимости работ с упряжкой лошадей. Цифры по трактору брались по высшей цене, плюс наём. Амортизация и ремонт не так дороги, как написано в отчёте, но даже если и так, цены, сниженные вдвое, также вдвое снижают амортизацию и ремонт. Вот вам цифры:

Цена Фордзона \$880. Моторесурс 4.800 часов, при 4/5 акра в час – 3.840 акров.  
3.840 акров при \$880; амортизация на каждый акр – \$0.221  
Ремонт на 3.840 акров, \$100; на каждый акр – \$0.026  
Топливо, керосин по 19 центов; 2 галлона на акр \$0.38  
1 галлон масла на 8 акров; на акр \$0.75  
Тракторист, \$2 в день, 8 акров; на акр \$0.025  
Стоимость вспашки Фордзоном одного акра – \$0.95

Цена 8 лошадей \$1.200. Срок службы 5.000 часов, при 4/5 акра в час – 4.000 акров  
4.000 акров при \$1.200, амортизация лошадей на акр – \$0.30  
Корма на 1 голову, 40 центов (100 рабочих дней) на акр – \$0.40  
Корма на 1 голову, 10 центов (265 дней простоя) на акр – \$2.65  
Два погонщика, 2 плуга, по \$2 каждому в день, на акр – \$0.50  
Стоимость вспашки лошадьми одного акра – \$1.46

И это только по деньгам. При нынешних ценах один акр обойдётся около 40 центов, включая 2 цента амортизации и ремонта. А по времени – трактор выполнил работу за четверть времени упряжки, с затратой физической силы только на управление трактором. Вспашка стала чем-то вроде езды по полю.

Ведение хозяйства по-старому быстро уходит в историю. Это не значит, что с фермы уходит работа. Без работы не может быть какой-либо продуктивной жизни. Но механизация означает, что работа на ферме перестаёт быть тяжёлой и выматывающей, тяжесть работы переносится с живой плоти на сталь. Мы открыли эру механизированной фермы. Мотор произвёл на ферме переворот – не потому, что он транспорт, а потому, что это энергия. Фермерство станет чем-то большим, нежели просто деревенское занятие. Оно должно стать продовольственным бизнесом. И когда оно станет бизнесом, собственно фермерская работа может занимать до двадцати четырёх дней в году, остальное время можно посвятить другим сторонам бизнеса. Фермерство слишком сезонно, чтобы держать людей всё время.

Как продовольственный бизнес фермерство оправдывает себя, если выращивает продукты в достаточном количестве, чтобы каждая семья могла получать их по естественным потребностям. Мы могли бы быть спокойны за продовольствие, если бы громадное количество его не выращивалось для манипуляций и эксплуатации. Фермер, ограничивающий свою производительность, играет на руку спекулянтам.

А затем, возможно, мы увидим возрождение малых мельниц. То были злые дни, когда исчезли деревенские мельницы. Кооперативное фермерство разовьётся настолько, что мы увидим союзы фермеров со своими бойнями, где их боровы превращаются в бекон и ветчину, и со своими мельницами, где их зерно превращается в товарный продукт. Чтобы продать мясо в Бостоне, зачем везти быка, выращенного в Техасе, на бойню в Чикаго?

Централизация продовольственной промышленности, порождающая огромные транспортные дельты, слишком невыгодна для развитого сообщества.

## ГЛАВА XV. ОСТОРОЖНО – БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ

Зачем в цивилизованном обществе нужна благотворительность? Я не против милосердия как такового. Не дай нам Бог остыть к страждущему собрату. Но сострадание слишком привлекательно для холодного, расчётливого ума. Больших преимуществ от него не так много. Проблема в том, что мы используем этот великий мотив слишком примитивно. Если сострадание велит нам накормить голодного, почему бы не пойти дальше – сделать голод невозможным? Если наших чувств достаточно для помощи людям в их бедах, то их должно быть достаточно и для того, чтобы искоренить причины тех бед.

Давать легко; труднее сделать это излишним. Чтобы ликвидировать необходимость в благотворительстве, надо смотреть в корень проблемы – не для того, чтобы временно облегчить страдания, а решить её окончательно. Трудность может быть в том, чтобы добраться до причин. Люди скорее помогут бедной семье, чем станут напрягать мозги, как искоренить бедность вообще. Мне противна профессиональная благотворительность, как и любой вид коммерческого человеколюбия. Когда помощь становится системной, организованной, коммерческой и профессиональной, огонёк искренности в ней гаснет, и она становится холодной и липкой.

Живая человеческая помощь никогда не каталогизируется и не рекламируется. Простые люди всегда приютят и обогреют больше сирот, чем учреждения. Больше стариков находят приют у друзей, чем в домах престарелых. Семьи больше выручают друг друга деньгами, чем кредитные заведения. То есть, человеческое общество на человеческой основе вполне самодостаточно. До какой степени мы можем допускать коммерциализацию естественного инстинкта милосердия, это большой вопрос.

Профессиональная благотворительность не только холодна. Она травмирует самоуважение и способствует деградации принимающих её. Этот «сервис» разросся не так давно. Его «клиентами» стали целые группы населения, привыкшие к состоянию детской беспомощности. На этом выросли целые профессии, которые ничего не делают ни для самостоятельности людей, ни для коррекции условий, из которых растёт такой «сервис».

Благотворительная система, не ставящая целью сделать себя ненужной, таковой не является – она просто ведёт свой «бизнес» и умножает непродуктивность. Интересно, что служители благотворительности часто жалуются на «неблагодарность» тех, кому помогли. Нет ничего естественнее. Во-первых, слишком мало благотворительности реально идёт от сердца, полного сочувствия. Во-вторых, никому не нравится принимать чью-то милость.

Благотворительность становится ненужной для тех, кто чувствует себя способным зарабатывать самому, и переходит из непродуктивной категории в продуктивную. Я уже писал про наши эксперименты, показывающие, что в достаточно подразделённом производстве найдутся места для инвалидов. Научное производство не должно быть монстром, пожирающим всех, попадающих в неё. Иначе оно не стоит места под солнцем. В промышленности и вне её есть работы, требующие хорошей мужской силы; есть и другие работы, и многие из них требуют большего искусства, чем у мастеров средних веков. Подразделение производства позволяет сильному или квалифицированному человеку всегда применять свою силу или квалификацию. При старом производстве мастер тратил немалую часть своего времени на черновую работу. Это потери. Но поскольку в те дни каждая работа требовала и мастерства, и чёрной работы одного человека, то для не шибко смекалистых или кому не повезло с обучением, оставалось мало места.

Работая своими двумя руками, без механики, человек мог заработать не больше, чем на сухой паёк. Излишков не было. Понятно, что в старости механик не мог обойтись без помощи детей, а если их не было, он был обузой обществу. Теперь всё это в прошлом. Подразделение производства открывает места, где может работать практически любой. В раздельном производстве больше мест, которые могут быть заняты инвалидами, чем самих инвалидов. И на каждом из этих мест человек, которого благотворительность видит своим клиентом, может зарабатывать не хуже любого «полноценного». Ставить «полноценного» на место, где может работать инвалид, тоже потеря. Занимать слепых плетением корзин – безумные потери, так же, как приговаривать людей дробить камни и т.п.

По уму обустроенная тюрьма должна быть не только самокупаемой, но и узники её должны иметь возможность поддерживать свои семьи или накапливать деньги для адаптации по освобождению. Я не защищаю труд заключённых и не приравниваю субподряды к рабству. Так или иначе, тюремный бизнес у нас слишком развит. Но раз уж тюрьмы у нас есть, их можно обустроены по общей схеме продуктивности – на благо общества и самих заключённых. Знаю, что есть законы – дурацкие законы, изданные дураками – запрещающие промышленную деятельность в тюрьмах. Увеличение нагрузки на общество не есть благо ни для кого в этом обществе. Если думать о Пользе, то в каждом обществе работы всегда больше, чем людей, которые могли бы её выполнять.

Промышленность, организованная для Пользы, ликвидирует необходимость в филантропии. Но пока она есть, филантропия, как и всё остальное, может и должна быть продуктивной. Я лично убедился в этом на примере профессиональной школы и больницы.

Мне не нравится, как организованы профессиональные школы: ученики получают поверхностные знания и не умеют их применять. Профессиональная школа не должна быть гибридом технического колледжа и школы; она должна учить своих воспитанников быть продуктивными. Если давать им бесполезные задания – делать вещи, которые будут выброшены – у них не будет ни интереса, ни желания учиться. Современное производство требует умения и навыков, которые в школе не даются. В период обучения в школе человек не продуктивен; школа, если она не благотворительная, не заботится о его обеспечении. Многим ученикам нужна поддержка; они берутся за любую подвернувшуюся работу, им не приходится выбирать. Таким образом, вступая в жизнь неподготовленным, юноша просто пополняет армию неквалифицированной рабочей силы.

Чтобы раскрыть детские образовательные способности, и в то же время начать их производственное обучение на реальном производстве – в 1916 году была открыта Профессиональная Школа Генри Форда. Она выросла из желания помочь мальчику, чьи обстоятельства вынудили его бросить школу. Это желание совпало с необходимостью в подготовленных инструментальщиках для наших заводов.

Изначально мы придерживались трёх базовых принципов: первый – мальчик должен оставаться мальчиком, а не малолетним рабочим; второй – школьное образование должно быть рука об руку с производственным обучением; третий – используя в реальной сборке сделанные ими детали, давать им чувство гордости и ответственности за свою работу. Они работают с объектами реальной производственной стоимости. Школа была учреждена как частная, и открыта для мальчиков от двенадцати до восемнадцати лет. При поступлении каждый из них получал годовую стипендию в четыреста долларов, сейчас она выросла до шестисот и зависит от показателей в учёбе.

По каждому ученику фиксируются его показатели в классе и в цеху. Оценки соответственно влияют на формирование стипендии. Плюс к стипендии каждый из них ежемесячно получает небольшую сумму на его личный сберегательный счёт. Этот фонд, пока мальчик обучается в школе, хранится в банке, кроме случаев, когда при экстренной необходимости на использование этих денег даётся разрешение руководства.

Проблемы с ведением школы решаются одна за другой, и открываются лучшие пути выполнения её миссии. В начале треть дня ученики проводили в классе, и две трети – в цеху. Такое расписание было признано нерациональным, и теперь они учатся недельными блоками: неделя – в классе, две – в цеху. Классы работают непрерывно, разные группы занимаются в них по очереди.

В штате – лучшие инструктора, каких можно найти, а учебник – завод Форда. Он даёт больше возможностей для практического обучения, чем иной университет. Арифметика преподаётся на конкретных заводских делах, и мальчишечьи мозги не забиваются всякой абстракцией вроде «из точки А в точку В...» Им даются реальные процессы в реальных условиях. Города для них – не точки на карте, и континенты – не страницы в книге. Отгрузка продукции в Сингапур, получение материалов из Африки и Южной Америки показывают им, что мир – это живая планета, а не картонный глобус на учительском столе. Для химии и физики завод предоставляет свои лаборатории, где теория становится практикой, а уроки – жизненным опытом. Например, изучается действие насоса. Учитель объясняет, из чего он состоит и как что работает, отвечает на вопросы, затем вся группа идёт в моторный зал посмотреть большой насос. У школы есть свой цех с самым лучшим оборудованием. Мальчишки попеременно работают на разных станках. И делают они только то, что нужно компании. А наши потребности столь обширны, что этот список включает в себя почти всё. Проверенная работа покупается Форд Мотор Компани, и, конечно же, не принятая работа засчитывается школе в убыток.

Самые толковые ученики делают микрометрические работы, и каждую операцию они выполняют с полным пониманием целей и принципов. Они сами ремонтируют свои станки, учатся технике безопасности, изучают формовочное дело, и в чистых, светлых помещениях со своими инструкторами они закладывают фундаменты своих будущих карьер. По окончании школы для них на наших заводах всегда открыты места с хорошей зарплатой.

Социальное и моральное воспитание прививается мальчишкам ненавязчиво. Домашние условия каждого известны очень хорошо, и склонности под наблюдением. Присмотр за ними, скорее, дружеский. Однажды, когда двое пацанов дошли до драки, им не говорили, что это нехорошо и т.п. Им предложили решить вопрос по уму, но они предпочли более простую форму решения. Тогда им предоставили перчатки и дальний угол в цеху. Единственное ограничение – вопрос должен быть решён окончательно, и не в их интересах, если их увидят дерущимися ещё где-то. Результатом был короткий поединок и – дружба.

Они воспитываются как мальчишки, их лучшие инстинкты поощряются, и если видеть их в цеху или в классе, трудно не заметить в их глазах огонёк растущего мастерства. У них есть чувство товарищества, и они знают, что занимаются реальным делом. Учатся они охотно и легко, ибо даются им вещи, которые интересны любому мальчишке и о которых у них всегда куча вопросов, на которые никто из их домашних ответить не может.

Начав с шести мальчиков, в школе сейчас учатся двести, и система настолько практична, что можно расширить до семисот. Начинаясь она не без вопросов, но, как и одна из моих основных идей, что стоящее дело становится самообеспеченным, она развилась так, что теперь стала самокупаемой.

Мы смогли сохранить мальчишкам детство. Они учатся быть рабочими, но не забывают, что пацаны. И это важнее всего. Они зарабатывают от 19 до 35 центов в час – больше, чем могли бы получать где-либо ещё на работах, доступных подросткам. Они могут лучше поддерживать свои семьи, учась в школе, чем работая где-то. По окончании школы они имеют хорошее общее образование, начальное техническое, и уже так «подкованы» в работе, что могут зарабатывать на дальнейшее образование. Если учиться дальше не хотят, у них есть, как минимум, мастерство, чтобы найти высокую зарплату где угодно. Они не обязаны идти на наши заводы, но многие остаются, ибо не знают, где ещё может быть

лучше. Мы не привязываем наших пацанов. Они заработали свой выбор и никому ничего не должны. Никакой благотворительности. Только верная постановка дела.

Госпиталь Форда работает примерно так же, но из-за военного перерыва – когда он был в распоряжении правительства – однозначных выводов пока ещё не получено. Этим госпиталем мне пришлось заняться по обстоятельствам. Началось это в 1914 году строительством Детройтского общего госпиталя, средства на который собирали взносами и пожертвованиями. Вместе с другими внёс свою долю и я. Задолго до готовности первого здания фонды были исчерпаны и меня попросили сделать ещё один взнос. Я отказал, т.к. руководство проекта должно было знать смету до начала строительства. Такое начало не вселяло уверенности в будущее этого заведения. Но я предложил взять госпиталь целиком, вернув все взносы и пожертвования. Предложение было принято, и мы продолжили работу, пока 1 августа 1918 года всё заведение не было передано правительству. Вернули его нам в октябре 1919 года, и через месяц был принят первый пациент.

Расположен госпиталь на Вест Гранд бульваре Детройта и занимает двадцать акров, так что места для расширения достаточно. Мы думаем расширять его, когда он оправдает себя. Первоначальный план госпиталя был полностью пересмотрен, и мы постарались разработать новый тип госпиталя – как в планировке, так и в управлении.

Много больниц для богатых, много больниц для бедных. Но нет больниц для тех, кто может платить умеренную сумму, и даже хотел бы платить, только бы не чувствовать себя клиентом благотворительности. Считается, что больница не может быть самокупаемой: либо она содержится на частные взносы, либо это санаторий для богатых, функция которого – делать прибыль. Наш госпиталь спроектирован на самокупаемость: максимум пользы при минимуме затрат, и без малейшего оттенка благотворительности.

Все комнаты отдельные, и в каждой есть ванная. Комнаты, сгруппированные по двадцать четыре, одинаковы по площади, оборудованию и обстановке. Выбора комнат нет – так оно и спланировано, чтобы в госпитале нечего было выбирать. Каждому пациенту всего положено ровно столько, сколько и любому другому.

В больницах как они есть, непонятно, для кого они: для больных или для врачей. Не думаю, что толковый врач должен заниматься благотворительностью, так же, как не уверен, что гонорары врачей должны определяться благосостоянием пациентов. И я убеждён, что т.н. «профессиональная этика» есть проклятье для человечества и для медицины. Первая проблема – диагностика. Профессиональная этика очень затрудняет коррекцию ошибочного диагноза. Врач-консультант не изменит диагноз или лечение, пока врач, пригласивший его, не согласится с ним полностью, и если изменения сделаны, проводится это обычно без ведома пациента. Похоже, пациент становится собственностью врача, и многие врачи считают поддержку их диагнозов важнейшим фактором выздоровления больного.

Целью нашего госпиталя было избавление от всех этих обычаев, и постановка на первый план интересов пациента. Потому он и «закрытый» госпиталь. Все врачи и медсёстры подписывают контракт на год и не имеют права подрабатывать вне госпиталя. В штате двадцать один врач, включая интернов. Отобраны они очень тщательно, и зарплаты их не меньше, чем они получали бы в преуспевающих частных практиках. Никто из них не имеет никакого финансового интереса ни в одном пациенте, и ни один пациент не может лечиться доктором со стороны. Мы делимся историей болезни с семейными врачами, но пока пациент в госпитале, мы несём за него полную ответственность. Наша система делает нежелательным для нас держать пациентов дольше необходимого – это не наш бизнес.

Интересен приём пациента. Поступающий сперва обследуется главным врачом, затем проходит обследование у трёх, четырёх, или сколько их может быть нужно, докторов. Этот порядок соблюдается независимо, откуда поступил больной, зачем, почему – важно общее здоровье человека, а не отдельные болезни. Каждый из врачей проводит своё полное обследование, и каждый пишет своё собственное заключение главному врачу, без



какой-либо возможности консультироваться с другими врачами. Таким образом, главный врач получает минимум три, иногда шесть или семь полных и абсолютно независимых диагнозов. Из них составляется полная история болезни – максимально объективно.

Сейчас в больнице около шестисот койко-мест. Каждый пациент платит согласно утверждённому прейскуранту, включающему стоимость комнаты, питание, медицинское обслуживание, уход. Ничего лишнего. Никаких персональных медсестёр. Если случай требует большего внимания, чем может уделить штатная медсестра блока, назначается ещё одна, но без доплаты от пациента. Такое бывает редко, ибо больные сгруппированы в соответствии с требующимся уходом и числом медсестёр. Может быть одна медсестра на двоих больных, или одна на пятерых – по типу болезни. Но больше семи пациентов на медсестру не бывает, и, благодаря организации, ей нетрудно обслуживать семерых пациентов, если они не тяжело больны.

В обычных больницах медсёстрам приходится много ходить. Они тратят больше времени на хождение, чем на больных. Наш госпиталь спланирован так, чтобы меньше ходить. Каждый этаж самодостаточен, и, как и на заводах, мы постарались исключить лишние движения. Стоимость комнаты, ухода и медицинского обслуживания для пациента составляет \$4.50 в день. С расширением госпиталя эта сумма будет снижаться. Стоимость тяжёлой операции – \$125. Стоимость лёгких операций – согласно утверждённой таблице. Все расценки ориентировочные. В госпитале такая же система калькуляции, как и на заводах. Расценки регулируются так, чтобы только сходился баланс.

Не вижу причин, чтобы эксперимент не удался. Его успех – дело менеджмента и расчёта. Такой же менеджмент, благодаря которому завод максимально эффективен, позволит госпиталю давать максимум сервиса, и по ценам настолько низким, что его услуги будут доступны для каждого. Единственная разница между госпиталем и заводом – от госпиталя не ожидается прибыль – только самоокупаемость.

Если бы мы все вместе сделали так, что благотворительность станет ненужной, то средства, которые направляются благотворительным организациям, можно повернуть на развитие производства: делать вещи дешёво и много. Так мы не только облегчим нагрузку на общество и освободим людей, но и поднимем общее благополучие.

Нам нужна некая «универсальная подготовка» по экономике. Запредельные амбиции спекулятивного капитала, так же, как и необоснованные требования безответственного труда – результат игнорирования экономической основы жизни. Нельзя получить от жизни больше, чем она производит, но едва ли не каждый мнит, что он сможет. Семья знает, что она не может жить выше своего дохода; даже дети это знают. Но общество, похоже, никак не поймёт, что не может оно иметь больше, чем производит.

При ликвидации нужды в благотворительности надо учитывать не только экономические факты, но и то, что нехватка знаний об этих фактах подпитывает страх. Избавимся от страха – получим уверенность. А где люди уверены, там благотворительности делать нечего.

Страх есть следствие зависимости от внешних факторов: милость начальства, благополучие компании, стабильность рынка... Другими словами, страх есть часть человека, чувствующего себя объектом окружающих обстоятельств. Страх есть результат приоритета тела над душой.

Привычка неудачи – мать страха – только ментальна. Эта привычка фиксируется в мозгах людей из-за узости кругозора. Тут шишку набили, там споткнулись, дальше упёрлись во что-то «непреодолимое»... Опустили руки и распустили сопли. Даже не дали себе шанса реально провалиться, не потрудились даже убедиться в своей неудаче. Просто решили, что ничего не получится. И некому было напомнить, что естественное противодействие возникает в результате любого действия.

Признавших поражение больше, чем проигравших реально. Ключ в том, чтобы иметь не деньги или покровительство, а внутренний стержень, который делает человека личностью. Люди видят чей-то успех, и это кажется им лёгким. Но от фактов это на другой планете. Лёгкой может быть только неудача. Успех всегда труден. Добиться его можно, только выкладывая всё, что есть у тебя, и есть ты сам. Вот это и делает успех жалким и бессмысленным, если он не несёт пользы.

Если человек хронически чего-то боится, ему надо поменять жизнь, чтобы не зависеть от этого фактора. Места хватит всем и всегда. Если человек боится потерять благосклонность начальства, надо освободить себя от зависимости от любого начальства. Можно самому стать себе начальником. Может, начальником он будет не таким большим, от которого ушёл, и зарплата совсем не та, но, как минимум, он избавится от столь бережно хранимого в душе страха – а разве это не стоит той потерянной зарплаты со всеми должностями и «перспективами»? Ещё лучше, если он пройдёт через себя и преодолеет страх перед постоянно давящими обстоятельствами. Распрямится и вздохнёт – свободно. Верни украденную свободу. И ты увидишь, что хотя многое вокруг тебя было не так, главные проблемы сидели внутри тебя. И ты поймёшь, что внутренние твои проблемы отравляли много хорошего вокруг тебя.

Человек – высшее существо на Земле. Что бы ни случилось, он остаётся человеком. Бизнес забуксовал – он остаётся человеком. Он идёт через перемены и обстоятельства, как сквозь погоду – он человек. Если он возродит в себе эту мысль – она откроет ему новые источники его силы. Нет никакой безопасности и никакого богатства вне самого человека. И того, и другого можно достичь, только освободившись от страха, сидящего внутри.

Пусть каждый станет закалённым, как сталь. Милость – не для нас.

## **ГЛАВА XVI. ЖЕЛЕЗНЫЕ ДОРОГИ**

Ничто в этой стране не служит лучшим примером, как далеко может отойти бизнес от своего предназначения, чем железные дороги. Недоволен ими каждый: публика – потому, что слишком дороги перевозки людей и грузов; работники железных дорог – потому, что зарплата слишком маленькая, а рабочее время слишком велико; владельцы – неадекватной отдачей от вложенных денег. Если публика, работники и даже хозяева не чувствуют себя лучше в результате деятельности предприятия, значит в манерах его ведения есть нечто действительно очень скверное.

У меня нет ни малейшего сомнения, что железнодорожные специалисты-практики, кто делает реальную работу, вполне способны вести эту отрасль к удовлетворению каждого в стране, и так же нисколько не сомневаюсь, что эти практики отодвинуты от дел или связаны цепями обстоятельств. Именно в этом источник большинства проблем. Люди, знающие своё дело, не имеют права делать так, как считают нужным.

О займах я уже говорил. Железной дорогой руководит не железнодорожник, а банкир. Когда доверие к железным дорогам было велико, больше денег делалось на спекуляциях с ценными бумагами, чем на перевозках. На восстановление материальной части возвращалась очень малая часть денег. Когда прибыль стала достаточной для хороших дивидендов, те дивиденды использовались внутренними спекулянтами для подъёма акций и их обналичивания, затем на кредиты под прибыль выпускали облигации. Когда прибыли падали или искусственно снижались, спекулянты скупали акции обратно, и через время всё повторялось. Вряд ли в Соединённых Штатах найдётся хоть одна железная дорога, которая не банкротилась несколько раз. Новые хозяева начинали ту же игру, пока оставались ещё доверчивые покупатели «ценных» бумаг.

Естественный союзник банкира – юрист. Такая игра, как с железными дорогами, требует серьёзных юридических консультаций. Юристы, как и банкиры, понимают в деле не много. Они думают, что бизнес ведётся нормально, если всё в пределах закона или закон можно толковать в нужном свете. Банкиры забрали у менеджеров финансы и посадили юристов, чтобы те смотрели, чтобы железные дороги нарушали закон только по закону, и начали расти огромные юридические отделы. Теперь вместо здравого смысла и обстановки каждая железная дорога руководствуется указаниями юристов. Инструкции расписаны на всё и вся. Затем обрушилась лавина регламентаций федерального уровня и штатов. И по сей день железные дороги связаны по рукам и ногам невыносимым количеством правил и инструкций. С юристами и банкирами внутри и разными государственными комиссиями сверху железнодорожник далеко не уедет. Бизнесу нужны не только «законы».

На нашей Детройт-Тоledo-Айронтонской железной дороге мы убедились и показали, что значит свобода от банковско-юридического правления с их удушающими средствами и методами. Мы купили эту железную дорогу не как инвестицию или ввиду её стратегического положения, а потому, что она мешала нашим планам относительно завода Ривер Руж. Вся прелесть её расположения открылась нам после её приобретения. Но это уже другая тема.

Итак, мы купили железную дорогу, потому, что она мешала нам. Теперь с ней надо было что-то делать. Оставалось одно: применяя к ней наши принципы, сделать её продуктивным предприятием. Мы не старались как-то специально сделать так, чтобы наша железная дорога стала образцом того, как должны функционировать все железные дороги. Да, применение правила максимальной пользы при минимальных затратах послужило причиной её сверхрентабельности, но это только подчёркивает особую эффективность правила в данных условиях. И показывает, что проведённые нами изменения – сделанные в режиме повседневной обычной работы – очень эффективны и совершенно не применяются к управлению железными дорогами в целом.

Мне кажется, что наша маленькая ветка не сильно отличается от больших линий. Мы постоянно убеждаемся, что если наши принципы верны, то область их применения не имеет значения. Принципы, которые мы применили в Хайленд Парке, работают одинаково хорошо на каждом нашем заводе. И нам не было разницы, производить пять штук или пятьсот. Количество – лишь цифра в таблице.

Детройт-Тоledo-Айронтонская железная дорога была построена более двадцати лет назад, и реорганизовывалась каждые несколько лет. Последняя реорганизация была в 1914 году. Война и федеральный контроль прервали эту чехарду. Дорогу составляют 343 мили путей с 52 милями боковых веток и право на 45 миль по другим дорогам. Она идёт от Детройта на юг до Айронтонна на Огайо Ривер, проходя через угольные залежи Западной Вирджинии, пересекает многие магистрали, и с точки зрения бизнеса вообще должна быть прибыльной. Она и была прибыльной – для банкиров. В 1913 году чистая капитализация на каждую милю была \$105.000. При последующем банкротстве осталось \$47.000 на милю. Сколько всего денег было заработано на этой дороге, не знаю. Знаю только, что при реорганизации 1914 года владельцы облигаций заплатили в казну около пяти миллионов долларов – сумма, за которую мы и выкупили всю дорогу.

Подвижной состав насчитывал около семидесяти локомотивов, двадцать семь пассажирских вагонов и порядка двух тысяч восьмисот товарных вагонов. Весь подвижной состав был в крайне изношенном состоянии, и добрая часть его была непригодна вообще. Все здания были грязными, облупившимися, и запущенными. Дорожное полотно было чем-то между железной дорогой и полосой ржавчины. В ремонтных депо было много людей и мало оборудования. Практически все процессы выполнялись с максимальными потерями. Но зато очень хорошо себя чувствовали административный и юридический отделы. Одни только юристы обходились в \$18.000 в месяц.

Купили мы дорогу в марте 1921 года. И начали применять наши принципы. Администрацию, располагавшуюся в Детройте, мы закрыли, передали все функции одному человеку, дав ему половину большого стола в отделе грузовых перевозок. Юридический отдел последовал за администрацией – зачем железной дороге тягаться по судам? Наши люди быстро разобрались со всей массой претензий, многие из которых тянулись годами. При появлении новой претензии они решали её сразу и по фактам, так что судебные издержки редко превышали \$200 в месяц. Всю ненужную отчётность и волокиту – за борт, и персонал сократился с 2.700 до 1.650 человек. Следуя нашей генеральной политике, все титулы и офисы, кроме требуемых законом, отменены.

Обычная железнодорожная организация очень жесткая: информация должна пройти ряд начальников, и без чёткого приказа своего руководителя никто ничего не сделает. Однажды утром я увидел ремонтный поезд под парами, с бригадой на борту. Они ждали команду на отправление уже полчаса. Я отправил поезд, и аварию они ликвидировали до того, как пришло «добро». Ломать привычку к «приказам» было непросто, люди поначалу робели брать на себя ответственность. Но со временем они всё больше входили во вкус, и сейчас никто не ограничивает их обязанности.

Человек получает за восьмичасовой рабочий день, и в эти часы от него ожидается работа. Если он инженер, и закончил работу за четыре часа, следующие четыре часа он может заниматься всем, что потребует. Если человек работает больше восьми часов, сверхурочные не оплачиваются – он минусует «лишние» часы из следующего дня или накапливает их до полного рабочего дня с оплатой. Наш восьмичасовой рабочий день – это восемь часов работы, а не просто «восьмёрка» в таблице.

Минимальная зарплата – шесть долларов в день. Лишних людей нет. Мы сократили персонал в офисах, депо и на путях. В одном депо 20 человек сейчас выполняют работу прежних 59. Недавно одна наша путевая бригада из 15 человек, включая бригадира, работала параллельно с другой бригадой из 40 человек, делавших такой же ремонт своих путей. За пять дней наша бригада ушла вперёд на два телеграфных столба!

Дорога восстановлена; почти на всех путях заменён балласт и уложено много миль новых рельсов. Локомотивы и подвижной состав отремонтирован с малыми затратами. Прежние поставки были неважного качества или вообще непригодны к использованию; мы экономим, покупая лучшее качество, и видим, что ничего не пропадает. Люди полностью поддерживают такую экономию. Они не выбрасывают то, что может пригодиться. Спросите человека, можно ли выжать из двигателя что-нибудь ещё, и он ответит новым рекордом экономии. Нам не приходится много вкладывать. Всё делается из заработанного. Такова наша политика. Вагон на запасном пути – не просто вагон. Это большой вопросительный знак. Кто-то должен знать, почему он там стоит. Поезда должны ходить точно по расписанию. Время прохождения составов сократилось на две трети. Доставить груз в Филадельфию или в Нью-Йорк раньше занимало 8-9 дней; теперь – три с половиной.

Как дефицит обернулся избытком? Если бы всё сводилось только к этой дороге, это не объясняло бы, почему у нас столь низкие производственные затраты. В прошлые годы мы возили по ней грузы потому, что она удобно расположена; но из-за растянутых поставок мы не могли использовать её более эффективно. Мы не могли рассчитывать на доставку грузов раньше пяти или шести недель; это связывало большие деньги и ломало производственный график. Непонятно, почему, но у дороги не было расписания; задержки стали обычным делом. Мы решили, что это симптом, и надо с этим покончить.

Железные дороги вообще стали непонятно чем, и если недавнее ведение Детройт-Толедо-Айронтон брать за некий критерий управления, то их нынешнее состояние очень даже логично. Слишком много железных дорог управляются не специалистами-практиками, а банкирами, и принципы, методы ведения, понятия – не транспортные, а финансовые. Крушение произошло именно потому, что больше внимания уделялось не техническим

аспектам железной дороги, а курсу её акций на бирже. Развитие практически полностью остановлено, и железнодорожные специалисты с головой – в своём хозяйстве не ко двору.

Может ли миллиард долларов решить эту проблему? Нет, целью того миллиарда будет сохранить ситуацию и методы ведения – именно из-за нынешних методов управления и ради них самих. На заре железных дорог в Америке приходилось учиться ими управлять и пользоваться. А т.к. их развитие началось в один из самых мерзких периодов в истории нашего бизнеса, многие непонятные схемы были установлены как образцы.

Одна из первых гнусностей, сотворённых железными дорогами – они задушили все другие виды транспорта. Разворачивалась великолепная система каналов, и росли грузоперевозки по ним. Железнодорожные компании скупили каналы и засыпали их, либо дали зарости сорняками. Все Восточные штаты и часть Среднего Запада – в остатках этой сети внутренних водных путей. Сейчас они, насколько это возможно, восстанавливаются.

Было ещё растягивание перевозок насколько возможно. То был период, когда не железные дороги работали во благо пассажиров, производителей и торговцев, а дело было поставлено так, будто все они существовали ради железных дорог. В тот удивительный период у уважающих себя железнодорожных компаний хорошим тоном считалась не скорейшая доставка грузов по кратчайшему маршруту, а катание их подальше и подольше, чтобы побольше участков могли получить свой кусочек прибыли. И такая практика по сей день изжита не везде и не полностью.

Одной из больших перемен в нашей экономической жизни, в которую внесла свой вклад такая железнодорожная политика, была централизация некоторых отраслей – не потому, что централизация необходима или она удобна людям, а лишь потому, что, среди прочего, она удваивает доход железных дорог. Возьмём два основных продукта: мясо и зерно. Если посмотреть на карты мясных компаний, откуда везут скот, а затем, уже в виде мясопродуктов тем же путём везут его обратно, получите некоторое понятие о транспортной проблеме и ценах на мясо. Так же и с зерном. Из рекламы каждый знает, где находятся крупнейшие мукомольни страны. И, наверное, все знают, что расположены они не в тех районах, где выращивается зерно Соединённых Штатов. Чудовищные объёмы зерна, тысячи составов бесполезно тянутся на дальние расстояния, а потом, это же зерно, перемолотое в муку, едет назад, в те штаты и районы, где оно было выращено. Железные дороги делают огромную работу – безо всякой пользы для кого бы то ни было, кроме монополистических мукомолен и самих себя.

Транспортная составляющая в ценах на многие продукты была бы вдвое меньше, если бы продукт перед отправкой был переработан. Везде, насколько это возможно, нужна децентрализация. Вместо гигантских мукомолен – множество малых мельниц по всем зерновым районам. И везде, где только возможно, районы, производящие сырьё, должны производить готовый продукт. Зерно должно перемалываться в муку там, где оно выросло. Свиноводческие районы должны экспортировать не свиней, а ветчину и бекон. Хлопок должен перерабатываться рядом с полями. Идея не нова. Всё это очень старо. Всё в стране так и делалось, пока мы не ударились таскать всё и вся на тысячи миль вокруг и навешивать транспортные затраты потребителям.

Наши сообщества должны быть более самодостаточными. Им ни к чему зависимость от внешних поставок. Из того, что они производят сами, надо покрывать свои потребности и продавать излишки. А могут ли они сейчас делать так, если не имеют средств переработки сырья, как зерно и скот, в готовый продукт? Если частное предприятие не справится с этой задачей, это может кооперация фермеров. Главная несправедливость, гнетущая фермера – будучи крупнейшим производителем, он отсечён от потребителей, потому что вынужден продавать тем, кто придаёт его продуктам товарный вид. Если бы он мог превратить своё зерно в муку, скот – в мясо, свиней – в бекон и ветчину, он бы не только получил большую прибыль, он дал бы своему сообществу большую независимость от железных дорог, и т.о.

улучшил транспортную систему, освободив её от перевозки неготовой продукции. Это не только резонно и практично, но и становится абсолютно необходимым. Более того, это уже делается во многих местах. Но это не даст полного эффекта в транспортной ситуации и стоимости жизни, пока не будет применяться шире и для многих видов материалов.

На Детройт-Толедо-Айронтон мы смогли, следуя нашей универсальной политике, снизить цены и делать больше полезной работы. Но Торговая Комиссия не позволила нам применить наши принципы в полном объёме. Можно ли при таких условиях повышать эффективность железных дорог?

## ГЛАВА XVII. О РАЗНОМ

В широте кругозора вряд ли кто сравнится с Томасом А. Эдисоном. Впервые я встретил его много лет назад, когда работал в Детройт Эдисон Компани – где-то около 1887 года. Электрическая братия проводила конвенцию в Атлантик Сити, и Эдисон, как их вожак, выступал с речью. Я работал тогда над бензиновым мотором, и многие сердобольно пытались вразумить меня, что я напрасно теряю время, мол, будущее – за электричеством. Их сочувствие меня не трогало – я был глубоко в своём деле. Но, оказавшись в одном зале с Эдисоном, я не мог не спросить его, считает ли он электричество единственным видом энергии будущего. По окончании выступления мне удалось поговорить с ним один на один.

Он сразу заинтересовался, и на мой вопрос, допускает ли он, что у двигателя внутреннего сгорания может быть будущее, ответил что-то в этом духе: у любого лёгкого, автономного двигателя, развивающего большую мощность, есть большое будущее. Ни один вид энергии не может выполнять все виды работ. Мы ещё не знаем, что может электричество, но я даже не сомневаюсь, что оно может не всё. Продолжайте со своим мотором – может, именно Вы дадите ему путёвку в жизнь.

Это портрет Эдисона. Он был центральной фигурой в мире электричества, но всегда оставался молодым энтузиастом. Многие из его отрасли не видели вокруг ничего кроме электричества, а их лидер с критической ясностью понимал, что ни одна энергия не может делать всю работу в стране. Думаю, именно поэтому он и был лидером.

Таким было моё знакомство с Эдисоном. Увидеть его снова довелось только через много лет – когда наш мотор уже был доведён до ума и производства. Нашу первую встречу он помнил отлично. С того раза мы виделись часто. Он один из моих самых близких друзей, и мы вместе обкатали немало идей.

Его знания почти космические. Его интересуется всё, чего может коснуться мысль, и он не признаёт пределов. Он убеждён, что возможно всё. Но в то же время не отрывается от земли. Он идёт шаг за шагом. Для него «невозможное» – лишь обозначение того, о чём наших знаний пока ещё маловато. С накоплением знаний мы получим средства преодолеть это «невозможное». Таков рациональный способ строить отношения с «невозможным». Иррациональный путь – бить в стену головой без накопления знаний. Г-н Эдисон только приближается к своей вершине. Он хочет показать нам, что реально может химия. Ибо он настоящий учёный, для которого знания, которые он постоянно добывает, – инструмент моделирования прогресса в мире. Он не из тех учёных, что складывают знания в папки и тяготеют к музеям. Эдисон, без вопросов, величайший учёный мира. Но я не уверен, что он такой же бизнесмен. О бизнесе он не знает почти ничего.

Джон Бэрроуз – ещё один, кто почтил меня своей дружбой. Я тоже люблю птиц, природу. Я люблю гулять по округе и лазить через заборы. У нас на ферме пятьсот птичьих домиков. Мы называем их нашими птичьими отелями, и один из них, где живут ласточки, имеет семьдесят шесть «номеров». Всю зиму корзины с кормом развешаны по деревьям вокруг, и в большом тазу с электронагревателем вода не замерзает. Мы вывели фазанов и

перепелов в инкубаторах и затем поместили их в электрические брудеры. Корм, вода и кров предоставлены птицам зимой и летом. У нас есть все виды птичьих домиков и гнёзд. Воробьи, бессовестно злоупотребляющие гостеприимством, требуют, чтобы их гнёзда были неподвижными – чтобы они не качались на ветру; вьюрки же любят качающиеся гнёзда. Поэтому домики для вьюрков мы укрепили на полосках упругой стали. Вьюркам это понравилось, а воробьям – нет, и воробьи оставили вьюрков в покое. Летом мы не собираем вишню и землянику, оставляя их птицам. Думаю, что мы не только привлекаем больше птиц, но и разных видов их больше, чем кто бы то ни был в северных штатах. Джон Бэрроуз сказал, что думает то же самое, и однажды, когда он гостил у нас, он наткнулся на птицу неизвестного ему вида.

Около десяти лет назад мы выписали из-за границы около пятисот птиц самых разных видов: зябликов, снегирей, соек, коноплянок, жаворонков... Какое-то время они жили вокруг, но где они сейчас, я не знаю. Больше я не буду привозить их. Птицы должны жить там, где они хотят.

Птицы – лучшие компаньоны. Они нравятся нам своей красотой и общительностью, но также они нужны нам и чисто экономически – для уничтожения вредных насекомых. Единственный раз, когда Форд Мотор Компани показала в политике, это было ради птиц, и я не жалею о том. Законопроект Уикса-Маклина об укрытиях для наших перелётных птиц зависал в Конгрессе с перспективой забвения. Его инициаторы не могли заинтересовать конгрессменов. Права у птиц – птичьих, и голосовать им не положено. Мы поддержали этот билль и попросили каждого из наших шести тысяч дилеров написать своему конгрессмену. Показалось, что птицы, всё-таки, могут голосовать – закон был принят. Наша организация никогда не использовалась для какой-либо политической цели и никогда не будет. Наши люди имеют право на своё собственное мнение.

Вернёмся к Джону Бэрроузу. Конечно, я знал, кто он такой, и читал почти всё, что он писал, но не думал, о встрече с ним, пока несколько лет назад он не выступил с жёсткой критикой современного прогресса. Он ненавидел деньги, и особенно силу, которую они давали «хозяевам жизни» для разорения природы. Его неприязнь к промышленности, откуда происходят деньги, нарастала. Он не любил шум заводов и железных дорог. Он критиковал промышленный прогресс и говорил, что автомобиль угробит природу окончательно.

Согласиться с ним я не мог. Видя, что эмоции несут его в сторону от реальности, я послал ему автомобиль с просьбой опробовать его, не поможет ли он в изучении природы. Тот автомобиль – потребовалось какое-то время, чтобы освоиться с ним – полностью изменил его точку зрения. Он нашёл, что если раньше он ограничивался несколькими милями вокруг, то теперь ему открыты все просторы. И с того времени он проводил почти все свои орнитологические экспедиции за рулём.

С того автомобиля и началась наша дружба, и это было прекрасно. Знаний Джону Бэрроузу было не занимать. Он не был профессиональным натуралистом, и не впадал в сентименты. Расчувствоваться на природе нетрудно; трудно держаться правды о птицах, как кому-то исследовать принципы механики. Но Джон Бэрроуз шёл до конца, и в результате его наблюдения были очень точны. Он не терпел людей, допускающих небрежность в наблюдениях природы. Джон Бэрроуз любил её как она есть; она не была для него личным архивом, как у профессиональных писателей; он любил её до того, как писать о ней.

Если он говорил о ком-то больше, чем о других, то это Эмерсон. Он не только знал Эмерсона наизусть, как автора, но и как личность. Он учил меня Эмерсону, и был настолько полон им, что временами думал и даже чувствовал и выражался в его духе. Но затем он всё же возвращался в себя, что было лучше для него самого.

На закате дней он стал философом. Его философия была не столько философией природы, сколько природной философией – долгие, светлые размышления человека, жившего мирным духом деревьев. Он не был язычником, не был пантеистом, но он не делал

большой разницы между природой и человеком, как и между человеческим и божественным. Джон Бэрроуз прожил хорошую жизнь. Ему посчастливилось жить в том же сельском доме, где он родился. Всю жизнь его окружало то, что создаёт спокойствие ума. Он любил леса, и его любовь передалась суетным горожанам, он помог им увидеть то, что видел сам. Он не сделал накоплений, да если бы и мог, не было это его целью. Как другого американского натуралиста, его можно было бы назвать инспектором птичьих гнёзд и окрестных троп. Конечно, это не оплачивается в долларах и центах.

Когда он умер, его взгляды на промышленность не были агрессивны. Может, и я тут при чём. Он понял, что весь мир не может жить одними птицами. Вордсворт тоже не любил железные дороги, Торо сказал, что он видит больше, ходя пешком. Похоже, оба они были на той же позиции, что и Джон Бэрроуз, когда он был против промышленного прогресса. Но только до времени. Он понял, что у других, к счастью, свои головы на плечах, так же, как благо для мира то, что и он думает своей головой. Со времён начала записей наблюдений за птицами какого-либо прогресса в методах постройки гнёзд не замечено, но вряд ли из-за этого люди должны отказываться от благ цивилизации, продолжая жить в пещерах. Это была часть логики Джона Бэрроуза – он не боялся менять свои взгляды. Со временем он оценил и одобрил современные средства, и хотя это само по себе интересный факт, ещё интереснее то, что произошло это, когда ему было уже за семьдесят. Джон Бэрроуз никогда не был слишком стар для перемен. Он рос до конца. Кто не меняется, тот уже мёртв, похороны – лишь дело времени.

В смерти Джона Бэрроуза не было скорби. Когда зерно под солнцем созревает, и колосья связываются в снопы, в этом нет ничего печального. Зерно созрело и проходит свой путь, так и Джон Бэрроуз. Он достиг полной зрелости и урожайности, а не угасания. Он работал почти до самого конца. Его планы шли дальше. Его похоронили среди пейзажей, которые он любил, и это было в его восемьдесят четвёртый день рождения.

Джон Бэрроуз, Эдисон и я с Харви С. Файрстоуном несколько раз вместе выезжали в бродяжные турне. Ехали караваном и спали под парусиной. Поездки были большим удовольствием, не считая того, что привлекали много внимания.

---

Сегодня я против войны больше, чем когда-либо, и думаю, что люди всего мира знают – даже если не разбираются в политике – что войной никогда ничего не добиться. Это война сделала организованным и прибыльным процесс обнищания масс. Конечно, кто-то разбогател на ней; остальные – обеднели. Но разбогатели не те, кто воевал или реально помогал в тылу. Патриоты не могут делать деньги на жертвоприношении других людей. Пока солдаты не делают деньги на войне, пока матери не делают деньги, посылая сыновей на смерть – ни один гражданин не должен делать деньги на поставках своей стране средств выживания.

Для честного бизнесмена всё труднее признать войну законным средством высоких и быстрых прибылей. Настанет день, когда жадность отступит перед нарастающим протестом, с которым столкнутся военные барыги. Бизнес должен быть на стороне мира, ибо мир есть лучший актив бизнеса.

Беспристрастное расследование прошлой войны, её причин и следствий, показало бы, что в мире есть группа людей с огромной силой контроля, предпочитающих оставаться неизвестными, не стремящихся к каким-либо символам власти, не принадлежащих к какой бы то ни было нации, ибо они интернациональны – сила, использующая каждое правительство, каждую крупную фирму, издательство, каждый ресурс национальной психологии, чтобы бросить мир в панику ради получения ещё большей власти над миром. Старый шулерский приём: когда деньги на столе, крикнуть: «Полиция!», и в последующей



панике стянуть деньги и исчезнуть. Эта же компания кричит на весь мир: «Война!», и в мировой суматохе, безудержном жертвоприношении тихо и проворно делает своё дело.

Надо понимать, что хотя мы выиграла войну в военном смысле, мир далеко не преуспел в определении причин войны и её «кочегаров». Войны – рукотворное зло, творимое по отработанной технологии. Военная кампания готовится по такой же точно схеме, как и любая другая кампания. Сначала народ обрабатывается. Умными сказками возбуждается подозрение людей к нации, против которой война затевается. Недоверие и агрессивность подогреваются и на той стороне. Всё, что для этого нужно – несколько толковых агентов без комплексов и пресса, чьи интересы связаны с интересами войны. Вскоре происходит «искровой пробой». Это совсем нетрудно – вызвать искру между двумя ненавидящими друг друга нациями.

В каждой стране были люди, с радостью встретившие Мировую Войну, и загрустившие с её окончанием. Сотни американских состояний восходят к Гражданской войне; тысячи состояний сколочены в Мировую. Война – прибыльный бизнес для тех, кто любит горячие деньги. Война – это оргия денег, так же, как и оргия крови.

И мы не должны позволять так легко втягивать себя в войну, если помнить, что делает нацию воистину великой. Великой её делает не объём торговли. Создание частных состояний, как и создание автократии, не делает нацию великой. Не делает этого и простой переход сельского населения на заводы. Страна становится великой, когда при умном развитии её ресурсов и умения людей добро распределяется широко и справедливо.

Внешняя торговля полна заблуждениями. Хорошо будет всем, если каждая нация будет максимально самодостаточной. Вместо того, чтобы держать их в зависимости от нашего производства, надо помочь им научиться производить самим и строить свою цивилизацию. Когда каждая нация научится делать вещи, которые она может делать лучше всех, мы сможем вернуться к базису взаимного сервиса по тем естественным сферам, где не может быть конкуренции. Север никогда не может конкурировать с Югом по тропическим продуктам, Запад никогда не составит конкуренцию ни Востоку в производстве чая, ни Югу в производстве каучука.

Большая часть нашей внешней торговли базируется на отсталости иностранных потребителей. К примеру, много разговоров о «развитии» Мексики. Эксплуатация – вот более точное слово. Когда природные ресурсы страны эксплуатируются для обогащения иностранных капиталистов, это не развитие – это грабёж. Невозможно развить Мексику без развития мексиканцев. Но когда иностранных эксплуататоров заботило развитие людей? Мексиканский батрак – лишь топливо для их «бизнеса».

Близорукие люди боятся таких разговоров. Они спрашивают: «А что станет с нашей внешней торговлей?» Когда африканцы начнут выращивать свой хлопок, русские – делать свои трактора, китайцы – обеспечивать свои потребности, всё станет по-другому. Неужели вы думаете, что мир ещё долго продержится на таком порядке, когда несколько наций обеспечивают потребности всего человечества? Думать надо о том, каким будет мир, когда цивилизация станет общей, когда все народы научатся быть самодостаточными.

Если страна живёт внешней торговлей, она зависит от сырья других наций. Может ли быть что-нибудь глупее, чем картина, где Соединённые Штаты простаивают из-за того, что какие-то станы не прислали нам заказ, когда работы для развития собственной страны – выше крыши? У нас достаточно работы, чтобы не зависеть от внешней торговли. Нашего сельского хозяйства достаточно, чтобы прокормить нас, пока мы им занимаемся.

Торговля началась с сервиса. Люди несли свои излишки тем, у кого их продукта не было. Страна, выращивающая зерно, везла его в страны, где оно не растёт. Лесные страны везли дерево в безлесные равнины. Тёплые страны везли фрукты в холодные края. Скотоводческие страны везли мясо в районы без травы. Всё это был сервис. Когда все народы станут мастерами каждый в своём деле, торговля вернётся к тому базису. Бизнес

снова станет сервисом. Не будет никакой конкуренции: природа даёт людям разные способности: этот – охотник, тот – художник, третий – механик и т.д. Линкольн сказал, что нация не может быть полурабской-полусвободной. Человечество не может вечно быть полуэксплуататорами-полуэксплуатируемыми. Пока мы не станем равно покупателями и продавцами, держа баланс не для прибыли, а для сервиса, мы не можем быть свободными.

Франции есть что предложить миру, в чём ей никакая конкуренция не страшна. Так же и Италия, и Россия, и страны Южной Америки, и Япония, и Британия, и Соединённые Штаты... Чем раньше мы откажемся от свободного захвата и вернёмся к естественной специализации, тем скорее мы придём к международному самоуважению и миру. Стремление контролировать мировую торговлю способствует войне, но не благополучию. Когда-нибудь это поймут даже международные банкиры.

Я так и не нашёл сколь-нибудь серьёзной причины для начала Мировой войны. Кажется, она возникла из очень усложнённой ситуации, созданной теми, кто рассчитывал на ней подзаработать. По информации, полученной мной в 1916 году, некоторые нации, обеспокоенные судьбой мира, выразили готовность принять демонстрацию за мир. В надежде, что так оно и есть, я финансировал экспедицию в Стокгольм, которая получила название «Корабль Мира». Я не жалею о том. Факт того, что она не удалась, не значит, что этого не стоило делать. Неудачи нас учат больше, чем успехи. Чему меня научила та экспедиция, стоило затраченного времени и денег. Я до сих пор не знаю, была ли та информация достоверной или нет. Важно не это. Думаю, каждый согласится, что если можно было бы закончить войну в 1916 году, мир был бы лучше, чем он есть сейчас.

Из войны никто не получил никакого выигрыша – ни почётного, ни позорного. Когда Соединённые Штаты вступили в войну, я надеялся, что эта война покончит с войнами, но теперь я знаю, что войной войну не погасить, как не погасить пожар другим пожаром. Моя оппозиция войне базируется не на пацифизме или непротивлении. Может, нынешнее состояние цивилизации таково, что некоторые международные вопросы не могут решаться обсуждением, и их приходится решать дракой. Но драка никогда вопросов не решает. Максимум, что она может – только ткнуть участников носом в вопрос о причинах драки.

Но раз уж мы оказались в войне, каждый станок в производстве Форда поступил в распоряжение правительства. С апреля 1917 по ноябрь 1918 года наши заводы работали практически только на войну. Конечно, мы делали машины, детали и специальные грузовики и амбулансы как часть нашей общей продукции, но также мы делали много других изделий, более или менее новых для нас. Мы делали 2,5 и 6-тонные грузовики, моторы Либерти, аэроцилиндры, 1,55 и 4,7 мм кессоны, акустические аппараты, стальные шлемы, торпедные катера, экспериментальные бронеплиты, компенсаторы, защитное снаряжение...

Для торпедных катеров мы возвели отдельный завод возле Ривер Руж. Эти катера были спроектированы для борьбы с подлодками. Они были 204 футов длиной, стальные корпуса штамповались из цельного листа. Конструкция была разработана военно-морским ведомством, и строились они с применением наших производственных принципов.

С прекращением боевых действий мы бросили войну и вернулись к миру.

-----

Способный человек – тот, кто может что-то делать, и его способности зависят от того, что в нём есть. Что в нём есть, зависит от того, с чем он начал, и что он сделал для роста и развития.

Образованный – не тот, чья память забита формулами и датами, а тот, кто умеет думать. Куча знаний в голове – не то же самое, что способность мыслить. Мышление – труднейшая работа для любого, что, возможно, и есть причина, почему так мало умных. Человек может быть столь же учёным, сколь бестолковым. И наоборот: необразованным, но

толковым. Есть две крайности, которых надо избегать: первая – неуважение к образованию, другая – снобизм высокомерия, господствующий в системе образования.

Освоить сегодняшнюю науку – просто быть в курсе сотни теорий, ещё не доказанных. И не знать те теории означает быть «необразованным», невежей. Если знание предположений и есть учение, то можно быть учёным, просто-напросто выдвигая выгодные для себя предположения. И таким же образом можно обтесать мировое невежество, потому что оно не знает, что всё это лишь догадки.

Есть много видов знаний, и они зависят от того, в какой среде вы оказались или какие на дворе моды, какого рода знания наиболее уважаемы на данный момент. мода на знания такая же, как и на всё остальное. Когда мы были молоды, знания, применимые для заработка, ограничивались Библией. В округе были люди, знавшие её наизусть, и они были почтенны и уважаемы. Но чтобы снискать уважение сейчас, глубоких познаний в богословии вряд ли достаточно.

Знания, по-моему, есть нечто кем-то познанное в прошлом и оставленное в форме, доступной всем, кому оно нужно. Если человек родился нормальным, способным научиться читать, нет таких знаний в пределах его досягаемости, которыми он не мог бы овладеть – если он того пожелает. Единственная причина, почему каждый человек не знает всего, что когда-либо познал человеческий ум – никому не было необходимости знать так много.

Цель образования – не заполнение человека фактами, а обучение его применению умственных способностей. И часто бывает, что человек думает лучше, если он не загружен знаниями прошлого. Прошлым знаниям нельзя позволить мешать будущим достижениям. Хороший способ торможения прогресса – забить голову всеми знаниями прошлого: человек при этом чувствует, что если его голова полна, то в неё уже ничего не влезет. Многие склонны думать, что если нечто ещё не известно человечеству, то узнать это не дано никому. Человечество ушло не так далеко, если мерить прогресс знаниями, которые ещё предстоит открыть. Но самое лучшее, что может сделать образование для человека – дать ему уверенность в своих силах, дать ему контроль над инструментами, которые ему подарила Судьба, и научить работать головой. Однако реальное образование начинается лишь после школы. Оно даётся уроками жизни.

Образовательный тест: что вы можете сделать, чтобы помочь миру решить его проблемы? Если человек может содержать себя, считайте его единицей. Если он может помочь десяти, сотне или тысяче людей содержать себя – считайте его соответственно. Он может быть далёк от вещей, обитающих в бумажном мире, но столь же образован. Если человек мастер в своей сфере, какой бы она ни была, он уже имеет свои степени и звания – он утверждён самой жизнью.

-----

Работа, которую мы описываем как «изучение еврейского вопроса», предлагается в качестве вклада в решение назревающей проблемы. В ней рассматриваются влияние и идеалы, а не личности. Не стоит ругать нас раньше, чем выяснится, что наши утверждения безосновательны или опрометчивы. Первым делом надо определить истинность того, о чём мы говорим. Именно от этого уклоняются наши критики.

Читатель видит, что нами движут не предубеждения. Наблюдаются определённые потоки влияния, которые привели к заметной деградации в литературе, общественной жизни и развлечениях; бизнес потерял прежнюю содержательную добротность; всеобщее падение стандартов чувствуется везде. То, что эти влияния прослеживаются от одного расового источника, следует учитывать не только нам, но и интеллигентам самой этой расы. Действия по разоблачению тех, кто злоупотребляет американским гостеприимством, делают им честь,

но есть ещё необходимость избавляться от идей расового превосходства, поддерживаемых экономической или интеллектуальной подрывной войной против христианского общества.

Мы не претендуем на последнее слово за Еврея в Америке. Работа лишь описывает его явное воздействие на страну. Когда это воздействие изменится, изменятся и его результаты. Т.е. вопрос полностью в руках самого Еврея. Если они действительно столь умны, как заявляют, им стоит подумать над сотворением Американского Еврея, а не Еврейской Америки. Дух Соединённых Штатов Америки – христианский, в широком смысле, таковым он и должен оставаться. Это несёт в себе не конфессиональный приоритет, а отношение к базовым принципам свободы и морали, и связывает общество законами, основанными на фундаментальной христианской концепции человеческих прав и свобод.

Предубеждения или ненависть к личностям – это и не по-американски, и не по-христиански. Мы оппонируем только идеям, лживым идеям, истощающим моральную стойкость народа. Эти идеи исходят из легко определяемых источников, продвигаются легко раскрываемыми методами, и контролируются лишь разоблачением. Если люди научатся определять источник и природу влияния, окружающего их, этого достаточно. Надо понять, что это не естественная дегенерация, а просчитанный подрыв. Спасение – в понимании.

Эта работа не имеет личных мотивов. Когда мы убедимся, что американский народ понял, мы успокоимся. Наши враги говорят, что мы начали её ради реванша и бросили её от страха. Время покажет, что наши критики юлят, ибо не смеют касаться главного вопроса. Также время покажет, что мы лучшие друзья лучшим еврейским интересам, чем те, кто славит их в лицо и плюёт им в спину.

## ГЛАВА XVIII. ДЕМОКРАТИЯ И ПРОМЫШЛЕННОСТЬ

Наверное, ни одно слово сегодня так не затрёпано, как «демократия», и думается, тем, кто громче всех кричит о ней, она нужна меньше всего. Меня всегдастораживают пламенные речи – не прикрытие ли это чего-нибудь прямо противоположного? Я за ту демократию, которая даёт каждому равные шансы соответственно способностям.

Досадно осознавать, что целые группы людей не признают за другими права быть такими же людьми. Пропаганда утверждала, что у «богатых» нет ничего человеческого, и общее мнение склонилось к тому, что человеческие достоинства присущи лишь «бедным». Но «богатые» и «бедные» составляют абсолютное меньшинство, и не стоит делить общество по этому признаку. Богатые становятся бедными, не изменяя своей природы, и бедные становятся богатыми, а проблема этим не решается.

Между богатыми и бедными – огромная масса людей, не богатых и не бедных. Общество, составленное исключительно из миллионеров, не будет сильно отличаться от нашего: кому-то придётся выращивать пшеницу и печь хлеб, кому-то – делать машины и водить поезда – иначе все они просто вымрут. Не боги горшки обжигают.

«Классы», о которых кто-то пишет – фикция. Взять капиталистические газеты. Вы удивитесь иным утверждениям о рабочем классе. Мы, кто есть часть рабочего класса, знаем, что те утверждения неверны. И возьмите рабочие газеты. Вы удивитесь не меньше, прочтя некоторые утверждения о «капиталистах». И по обе стороны есть зёрна правды. Тот, кто капиталист и ничто больше, играющий плодами труда других людей, заслуживает всего, что о нём сказано. Он в том же самом классе, что и жулик, вытягивающий у рабочих кровно заработанные деньги.

Утверждения о рабочем классе в капиталистической прессе редко пишутся менеджерами большого бизнеса, но часто – писателями, старающимися угодить своим заказчикам. В рабочей прессе трудится другая команда рыцарей пера, так же зарабатывая на жизнь, ковыряясь в предрассудках. Оба лагеря – всего лишь пропагандисты. Можно ли

научить людей патриотизму с целью держать их по стойке «смирно», когда вы обшариваете их карманы? Так же и рабочий за пламенной фразой не скроет невыполнение нормы. Аргументы и факты есть у обеих сторон. Но вряд ли одна из сторон имеет все факты.

Одна из самых больных тем – профсоюзы и право на забастовку. Профсоюзным боссам надо сохранить условия как они есть – несправедливость, убогость, волнения... А иначе зачем они нужны? Каждая стачка – новый аргумент для них: «Вот видите! Без нас вы никак». Эксплуатация недовольства – доходный бизнес. Истинный рабочий вожак тот, кто ведёт своих подопечных к производительности и зарплате, а не к саботажу и нужде.

Я не против рабочей организации. Я не против любой организации, способствующей прогрессу. Я против организации, ограничивающей производство – работодателей или рабочих, неважно.

Рабочий должен быть начеку против некоторых вещей, опасных для него и благополучия страны. Приходилось слышать, что чем меньше рабочий делает, тем больше работы он создаёт для других. Этот бред означает, что безделье созидательно. Безделье не создаёт работы, оно создаёт лишь проблемы. Хороший рабочий – партнёр хорошего менеджера, они вместе расширяют бизнес и создают больше работы. Здоровый бизнес, который даёт людям больше возможностей зарабатывать на достойную жизнь, это бизнес, в котором каждый гордится своей работой. И самая благополучная страна та, где люди могут работать на совесть, не помышляя о том, чтобы как-нибудь навредить своей работе. Нельзя безответственно играть с экономическими законами, ибо наказание будет жёстким.

Тот факт, что некую работу, где раньше было десять человек, теперь выполняют девять, не значит, что десятый уволен. Он не работает только на прежнем месте, и общество не получило нагрузки на его содержание в виде каких-то дополнительных выплат – ибо, кроме всего, платит именно общество. Промышленное предприятие, достаточно большое, чтобы понять необходимость реорганизации ради эффективности, и достаточно честное, чтобы признать необходимость общественных расходов, обычно имеет достаточно мест для того десятого. Оно должно расти, а рост – это места. Хорошо управляемое предприятие не забывает о стоимости рабочей силы для общества, и найдёт работу для большего числа людей, чем предприятие, которое вешает на общество ошибки своего управления. Тот десятый был лишним расходом, его оплачивал конечный потребитель. Но факт его ненужности на той работе не означает его ненужности где-либо в мире вообще или хотя бы там, где он работает теперь.

Все ошибки управления оплачивает общество. Более половины всех нынешних мировых проблем связано с отношением к работе и неэффективностью, за которую люди платят своими кровными. Там, где двое делают работу, с которой справится один, люди платят вдвое дороже.

Работа означает больше, чем отбывание в цеху требуемых часов. Она означает отдачу полезного эквивалента получаемой зарплате. А если этот эквивалент каким-либо образом нарушается – человек отдаёт больше, чем получает, или наоборот – то вскоре обнаружатся серьёзные неполадки. Спроецируйте эту картинку на всю страну, и получите весь тот бардак, который имеем. Все эти промышленные трудности растут из нарушения базовых эквивалентов в цеху.

Менеджмент должен разделить вину вместе с трудом. Ему было проще нанять ещё пятьсот человек, чем так улучшить методы, чтобы сто человек старого штата можно было перевести на другую работу. Общество платило, бизнес рос, а менеджмент довольно мурлыкал. Закон эквивалента нарушался как менеджерами, так и рабочими.

Практически ничего важного не защищается одними лишь требованиями. Поэтому стачки – всегда провал, даже если кажется, что цель достигнута. Стачка, увеличившая зарплату или укоротившая рабочий день, ложится нагрузкой на общество. Она только делает промышленность менее способной нести пользу – и сокращает число мест.

Я не говорю, что стачка не может быть оправданной – она может привлечь внимание к проблеме. Люди могут бастовать справедливо, но добьются ли они справедливости – другой вопрос. Стачка за нормальные условия и зарплату – справедлива. Очень жаль, что людям приходится бастовать, чтобы получить своё по праву. Ни один американец не должен быть вынужден бастовать за свои права. Он должен получать их естественно, само собой. Вся вина за справедливые стачки – на хозяевах. Многие хозяева занимают не свои места. Руководство людьми, начисление зарплаты и развитие бизнеса – работа не каждому по плечу. Начальник так же может не справляться с работой, как и токарь за станком. Справедливые стачки – сигнал, что боссу нужна другая работа, с которой он справится. То есть, если руководство справляется с работой, в стачке нет необходимости.

Другой вид стачек – со скрытой режиссурой. В этом виде стачек рабочие играют роль инструментов в руках неких манипуляторов, преследующих свои цели. Иллюстрирую: есть большая компания, чей успех зависит от соответствия потребностям публики эффективным и умелым производством. Она соответствует и преуспевает. Такая компания очень нравится спекулянтам. Если бы им получить контроль над ней, они загребут хороший кусок. Они сломают систему оплаты труда и разделения прибыли, будут выжимать с публики, продукта и рабочих последний доллар, и доведут её до состояния других компаний, прозябающих по их принципам. Мотивом может быть прямой интерес – доступ к активам компании, либо смена её деловой политики, чтобы «дурной пример» не смущал хозяев и рабочих других компаний. Изнутри компания недоступна, т.к. у персонала нет причин для недовольства. Но у компании есть много внешних поставщиков и подрядчиков. Если перекрыть кислород им, то можно свалить и компанию.

Итак, стачки организуются на внешних предприятиях. Делается всё, чтобы отрезать завод от поставок. Если бы рабочие внешних заводов знали об этой игре, они бы не стали в ней участвовать, но они не знают, и служат инструментом закулисных режиссёров. Однако есть момент, который может насторожить рабочих. Если для стачки нет непосредственных поводов, независимо от выдвигаемых требований, это верное доказательство того, что в стачке заинтересована третья сторона. Скрытым организаторам не нужны никакие соглашения. Если такая стачка выигрывается забастовщиками, что с этого рабочему? После вручения компании спекулянтам получают ли рабочие лучшие условия или зарплаты?

Есть и третий вид стачек – для раскачивания общей ситуации и дискредитации рабочих. Американский рабочий всегда имел репутацию трезвого и здравомыслящего реалиста. И не позволял разным горлопанам вести себя в поводу. Он заработал престиж у своего народа и во всём мире. Общественное мнение с уважением принимает его позицию по разным вопросам. Но кто-то хочет посадить большевистское пятно на его комбинезон подстрекательством его к таким неприемлемым отношениям и неслыханным акциям, что развернут общественное мнение от уважения к критике. Можно сказать рабочему: «У тебя есть причины для недовольства, но стачка не решение – она лишь усложняет ситуацию, выиграешь ты её, или проиграешь». Поразмыслив, рабочий может признать, что это правда, и воздержаться от стачки. Тогда хозяева сами должны устранить причину недовольства.

Опыт наших взаимоотношений с рабочими вполне убедителен как в Соединённых Штатах, так и за рубежом. Зарплаты всегда выше и рабочее время короче, чем может требовать любой нормальный профсоюз. Членство в профсоюзе не даёт нашим людям ничего. Кто состоит в профсоюзах – это их личное дело, и мы не пытаемся контролировать это, ибо не видим смысла. Мы уважаем профсоюзы, симпатизируем их благородным целям и осуждаем недостойные. В свою очередь, думаю, они уважают нас, потому что у нас никогда не было напряжённостей между рабочими и менеджментом. Конечно, радикальные агитаторы пытаются мутить воду, но люди смотрят на них, как на бродячих артистов.

На нашем заводе в Манчестере профсоюзный вопрос решился быстро. Рабочие в Англии, как правило, организованы, и большинство плотников нашего завода состояли в

профсоюзе. Их начальники попросили встречи с нашим руководством, чтобы обговорить условия. Им было отказано. Мы имеем дело только с нашими рабочими, и никогда – с посторонними представителями. Тогда они призвали плотников к стачке. Плотники бастовать не захотели, и были исключены. В ответ плотники подали иск о своей доле в фонде профсоюза. Не знаю, чем всё это закончилось, но больше британские профсоюзы интереса к нам не проявляли.

Мы не верим в ободряющие похлопывания по плечу и зажигательные речи. Людям нужно нечто большее, чем почётные сентименты. Социальные условия создаются не из слов. Пропаганда, лекции, бюллетени – чепуха. Значение имеет только искреннее действие.

Большой бизнес слишком велик, чтобы быть гуманным. Он растёт так, что вытесняет индивидуальность. В большом бизнесе и хозяин, и рабочий теряются в массе. Вместе они образуют большую организацию, производящую изделия, за которые мир платит деньги, обеспечивающие средства к жизни каждому в этом бизнесе. Взгляните на малышей, приходящих в этот мир, мальчишек и девчонок, идущих в школу, молодых рабочих, обзаводящихся семьями и становящихся на ноги, на тысячи домов, платежи за которые вносятся из зарплат – и посмотрите на большую производственную организацию, делающую все эти вещи возможными: разве можно переоценить её значение? Она становится всё более и более важной, чем отдельные личности.

Хозяин – всего лишь человек, как и его рабочие, и ему не чужды человеческие слабости. Он достоин своей работы, пока может её выполнять. Если люди доверяют ему своё благополучие, то он занимает своё место по праву. А нет – значит нет. Хозяин, как и любой другой, должен оцениваться только по его способностям. Для людей он может быть лишь именем на табличке. Но бизнес – больше, чем имя. Он производит средства к жизни, а это уже очень даже осязаемая материя. Он делает вещи. Это работающее предприятие. Доказательство его жизненности – регулярно получаемые конверты с зарплатой.

Идиллия гармонии в бизнесе вряд ли возможна. В подборе людей по совместимости можно зайти и не туда. Можно добиться такой гармонии, что вся организация не выдержит испытаний реальностью. Некоторые организации уделяют гармонии столько энергии и времени, что не остаётся сил для работы над тем, ради чего организация была создана. Организация вторична к цели. Лишь та гармоничная организация чего-то стоит, все члены которой настроены на одну задачу – достижение главной цели. Общая цель, в которую искренне верят, достижению которой подчинено всё – лучший гармонизирующий фактор.

Мне жаль тех, кто столь мягок и слаб, что не могут нормально работать без доброго климата в коллективе. И пока они не обретут ментальную закалку, чтобы подняться над своей «чувственностью», они неудачники – не только в бизнесе, но и по характеру, как если бы их кости не окрепли, чтобы стоять на своих ногах. В деловых организациях вообще слишком много упования на добрые взаимоотношения. Люди привыкают работать с теми, кто им нравится, и это ослабляет их.

Поймите меня правильно: под «добрыми отношениями» я понимаю привычку делать личные симпатии или антипатии единственным критерием. Положим, человек вам не нравится. Что у вас против него? Как быть с фактами? Каждый здравомыслящий человек знает, что есть люди, которые ему несимпатичны, но в чём-то его превосходят.

А если спроецировать всё это шире, то нет необходимости богатым любить бедных, или наоборот. Нет необходимости начальнику любить подчинённого, или подчинённому любить начальника. Что необходимо, так это относиться к другим по справедливости, соответственно их заслугам. Вот это реальная демократия.

И демократия не имеет ничего общего с вопросом, кто должен быть начальником. Это похоже на то, как спросить, кто в квартете должен быть тенором. Естественно, тот, у кого соответствующий голос. Можно ли «свергнуть» Карузо? Допустим, некая теория

музыкальной демократии полагает его положение несправедливым. Кого поставить на его место? Или пусть поёт?

## ГЛАВА XIX. ЧЕГО НАМ ЖДАТЬ

Насколько я понимаю, мы в эпицентре перемен. Они повсюду вокруг нас, медленные и едва заметные, но уверенные и неуклонные. Мы постепенно учимся связывать причину и следствие. Меняется общественное мнение, и новое общественное мнение нужно, чтобы плохую систему прошлого сделать хорошей системой будущего.

Можно ли очистить экономические отношения от человеческого фактора? Эгоизм, без сомнения, окрашивает всю конкурентную сторону жизни. Если бы эгоизм был свойством какого-нибудь класса, он бы легко выявлялся, но он в человеческой природе. То же и жадность. И зависть. И подозрительность... Но со спадом борьбы за выживание как таковое мы можем прислушаться к более высоким мотивам.

По мере привыкания к безделушкам цивилизации, мы перестаём о них думать. Прогресс, как мир его понимает, сопровождается ростом количества вещей. В обычном американском дворе больше механизмов и материалов, чем во владениях африканского короля. У простого американского мальчишки больше всяких железок и технических штуквин, чем во всей общине эскимосов. Кухонная утварь, столовая, спальня и кладовка составляют список, который смутил бы самого роскошного монарха пятьсот лет назад. Обрастание вещами, однако, характеризует нас не лучшим образом. Мы, как индеец, приехавший в город со всеми своими деньгами и покупающий всё, что увидит.

Можно ли представить себе количество труда и материалов, используемых для наполнения мира всякой дребеденью, которая производится лишь для того, чтобы её продать, и покупается лишь для того, чтобы ею обладать? – Без малейшей пользы! В итоге она просто захламляет мир, ибо изначально всё это было потерей. Мы постепенно выходим из этого поклонения «материализму». Теперь уже не много чести быть богатым. Фактически, быть богатым уже не всеобщее стремление. Люди уже не благоговеют ни перед деньгами, ни перед теми, у кого они есть. Деньги нужны не сами по себе. Беспольные излишества не делают нам чести. Чтобы понять, что в плане личных потребностей деньги не дают никакого преимущества, достаточно простой мысли: человек есть человек, богат он или беден – ему нужно примерно равное количество пищи, сопоставимое количество одежды, и никто не может занимать больше одной комнаты одновременно.

Но если кто думает о пользе, и в голове его зреют планы, которые не реализовать обычными средствами, если его честолюбие в том, чтобы дать людям ещё одну степень свободы, тогда в большой сумме денег он видит то, что видит фермер в своих семенах – начало нового большого урожая, блага от которого не спрятать от людей, как лучи солнца.

В мире есть два дурака. Один – миллионер, думающий, что накоплением денег он сможет получить реальную власть; другой – нищий реформатор, думающий решить все проблемы мира, забрав деньги у одного класса и отдав их другому. С таким же успехом они могли бы собрать на одной доске все шахматы мира и тешиться, что собрали всё искусство игры. Многие из самых успешных дельцов всех времён не прибавили к благу народа ни единого пенни. Прибавляет ли картёжник богатство мира?

Если бы мы все создавали богатство по мере наших творческих способностей, то было бы всего достаточно для каждого. Любая нехватка жизненных потребностей в мире – не из-за нехватки денег, а только из-за недостаточного производства. А недостаток производства – часто лишь из-за нехватки знаний, что и как производить.



Эти положения надо иметь в виду, как исходное:

Земля производит или способна производить достаточно для приличной жизни каждому – не только продовольствия, но и всего, что нам нужно. Ибо всё производится от земли.

Труд, производство, распределение и вознаграждение можно организовать так, чтобы сделать несомненным, что те, кто вкладывают, получают своё, определяемое точно и справедливо.

Независимо от слабости человеческой природы, нашу экономическую систему можно настроить так, что хотя эгоизм и не будет изжит, экономические несправедливости будут минимизированы.

-----

Качество жизни так или иначе соответствует уровню квалификации, вложенной в производство и распределение. Полагается, что бизнес существует для прибыли. Нет. Бизнес существует для сервиса. Это профессия, и у людей бизнеса должна быть профессиональная этика, нарушение которой деклассирует человека. Бизнесу нужно больше профессионального духа, который хранит профессиональную чистоту из гордости, а не по принуждению. Организм, болеющий из-за пустяка – слабый, и причина – в нём самом. Так же и бизнес. Его проблемы, многие из которых – морального порядка, ослабляют его и мешают его прогрессу. Когда-нибудь этика бизнеса станет общепризнанной, а сам бизнес – самой полезной из всех профессий.

-----

Всё, чего достигла наша компания – всё, что сделал я – попытка доказать делом, что сервис идёт впереди прибыли, и бизнес, делающий мир лучше – благородная профессия.

Часто слышу, что прогресс нашего предприятия (не говорю «успех», ибо это слово есть эпитафия, а мы только начали) обязан некому случаю, и что наши методы хороши только в этих условиях, для производства нашего продукта, и не годятся для другого вида бизнеса, продукта или коллектива. Будто ни мы, ни кто бы то ни был ещё, не может производить обувь, шляпы, швейные или пишущие машинки, часы или любой другой товар способом, каким мы делаем автомобили и трактора. И что если бы мы занялись чем-нибудь другим, вся наша неправота сразу обнаружилась.

Ни с чем из этого я не согласен. У нас нет ничего такого, чего не может быть у других. Не было «везения», кроме того, что каждый тянул свою лямку. Всё, что мы имеем, мы заработали упорным трудом и верой в принципы. Единственным нашим преимуществом было отсутствие прецедентов.

Мы начинали в соответствии с кредо, которое было неизвестно в бизнесе. Мы постоянно находим новые и лучшие способы, но никогда не было необходимости менять принципы, и я считаю их абсолютно универсальными и ведущими к лучшей жизни для всех. Применяя эти принципы, невозможно избежать большей прибыли, чем гонясь за самой прибылью. Деньги полезны лишь как средство реализации принципа, что бизнес оправдан, пока он несёт пользу, что он должен всегда давать обществу больше, чем берёт из него, и если не будет каждому выгод от бизнеса, то и существовать он не должен. Я доказал это автомобилями и тракторами. Я намерен доказать это железными дорогами и корпорациями общественного обслуживания – не ради моего тщеславия и не ради денег. Я хочу доказать, что все мы можем иметь больше и жить лучше, увеличивая пользу, предоставляемую всеми

бизнесами. Мы, по сути, экспериментальная станция для проверки принципов. А то, что у нас ещё и деньги водятся – лишнее подтверждение нашей правоты.

Кредо было изложено в первой главе. Хочу повторить его в свете проделанной под ним работы:

1. Не бояться будущего и не держаться за прошлое. Кто боится неудачи – вяжет себя по рукам и ногам. Неудача – лишь повод, набравшись ума, начать снова. В честном поражении нет ничего стыдного; стыдно бояться поражения. Прошлое полезно лишь поскольку оно подсказывает пути и средства к прогрессу.

2. Игнорировать конкуренцию. Кто делает вещь лучше всех, тот и должен её делать. Пытаться расстроить чужой бизнес – преступление, т.к. подрывается источник дохода людей и их семей.

3. Сперва – сервис, потом – прибыль. Без прибыли бизнес не может расширяться. В прибыли нет ничего плохого. Хорошо поставленный бизнес не может не быть прибыльным, но прибыль должна и неизбежно приходит как вознаграждение за хороший сервис. Она не может быть исходной позицией – она результат сервиса.

4. Производство – это не купить дёшево и продать дорого. Это процесс закупки лучших материалов, преобразование их с минимальной надбавкой стоимости в полезный продукт, и распределение его потребителям. Спекуляция и ловкачество только вредят этой прогрессии.

---

Значение производства – вне вопросов, но важнее – дух, его питающий. Если цель производства – польза, оно неизбежно будет востребовано. Всякие искусственные правила, придуманные ради финансов и считающиеся «законами», рушатся так часто, что не тянут даже на предположения. Основа всей экономики – земля и её продукты. Земля достаточно плодородна во всех её формах, чтобы служить основой для реальной жизни.

Материальная сторона нашей жизни обеспечивается неплохо. Мы научились делать разные вещи миллионами – проблема производства решается по нарастающей. Чтобы решить вопрос физической стороны жизни всерьёз и надолго, предлагаются и ожидают применения новые процессы и улучшения. Но мы слишком погружены в то, что делаем, и не задумываемся, почему мы это делаем. Вся наша конкурентная система, всё наше творческое выражение, все средства, кажется, сосредоточены вокруг материального производства и, как его побочного продукта – успеха и богатства.

К примеру, кажется, что личная или групповая выгода может быть получена только за счёт других лиц или групп. Может ли Капитал выиграть от разгрома Труда? Или наоборот? Может ли бизнесмен получить выгоду от разгрома конкурента? Нет. Деструктивная конкуренция не выгодна никому. Конкуренция, несущая разрушение большинству и господство меньшинству, не имеет права на жизнь.

---

Отказ от деструктивной конкуренции освобождает нас во многих отношениях. Мы связаны старыми методами и узконаправленными действиями. Надо больше мобильности и диверсификации. Многие вещи мы используем только одним способом, шлём товары по одному каналу, и когда падает спрос или закрывается канал, бизнес стопорится, и наступает «депрессия» со всеми её последствиями.

Взять, к примеру, зерно. Его в Соединённых Штатах запасено миллионы и миллионы бушелей – без видимых перспектив применения. Какое-то его количество идёт в пищу людям и скоту. До Сухого закона что-то перегонялось в спиртное. В течение долгих лет

зерно шло только по этим двум каналам, и когда один из них перекрыли, зерно стало некуда девать. Движение запасов тормозится обычно по финансовым причинам, но даже если бы денег было достаточно, нам всё равно не переварить наши запасы продовольствия.

Если продовольствия слишком много, чтобы его съесть, почему не придумать другое применение? Почему только скоту и в дистиллятор? Зачем сидеть и оплакивать беду, свалившуюся на зерновой рынок? Неужели нет других путей, кроме мяса и виски? Должно быть столько применений, что нужно будет оставить лишь самые важные из них; каналов безотходного использования продукта всегда должно быть достаточно.

Когда-то фермеры жгли зерно, как топливо – зерна было много, а угля – мало. То был не лучший способ использования зерна, но был в нём росток идеи. В зерне есть топливо – из зерна можно получать масло и топливный спирт, и самое время открыть это новое использование, так что залежи зерновых культур могут найти применение. Почему у лука должна быть только одна тетива, а не две? Порвётся одна – есть другая. Если спрос на мясо упадёт, почему бы фермеру не гнать топливо?

Диверсификация нужна во всём. Нынешняя денежная система прекрасна для её владельцев, кто контролирует кредит и снимает сливки. Пусть они владеют своей системой, раз она им нравится, но для худых времён люди находят её негодной, т.к. она препятствует обмену и тормозит движение. Если есть защита для банкиров, должна быть защита и для простых людей. Диверсификация выпуска и использования финансовых инструментов – сильнейшая защита, которую мы можем иметь против экономических кризисов.

Так же и с рабочей силой. Надо подумать о летучих эскадронах молодых людей, способных реагировать на аварийные ситуации на полях, шахтах, заводах или железных дорогах. Если печам на сотне заводов грозит нехватка угля, а миллиону человек – безработица, было бы хорошо и для бизнеса, и для людей направить добровольцев на шахты и железные дороги. Решение проблем есть всегда. Весь мир может простаивать, и на заводе может быть «ничего не поделатъ». Может, ничего нельзя сделать здесь или там, но где-то что-то можно сделать всегда. Этот факт заставляет нас организовываться так, что «надо что-то делать» делается, и безработица снижается до минимума.

-----

Каждое достижение начинается с малого и в одном человеке. Масса не может быть лучше суммы индивидуумов. Прогресс начинается в человеке, когда его интерес перерастает в целеустремлённость, его колебания – в решительность, суждения – в убеждения, когда ученик становится мастером, когда дилетант становится профессионалом, получающим от работы истинное удовольствие, когда новичок, требующий присмотра, получает доверие работать самостоятельно и без проверок – это прогресс всего мира.

Прогресс не лёгок. Работа, чего-то стоящая, лёгкой не бывает. И чем выше вы по шкале ответственности, тем труднее работа. Отдых, конечно, тоже нужен. Каждый, кто работает, должен иметь достаточно досуга, тёплый очаг, приятную обстановку. Всё это его по праву. Но никто не заслуживает отдыха, пока работа не сделана. Некоторые работы бессмысленно тяжелы – их можно облегчить. Всё оборудование должно работать на то, чтобы освободить человека для человеческой работы. Люди не должны делать работу, которую может делать железо. Но даже если всё организовано превосходно, работа остаётся работой, и кто в неё вкладывается, тот всегда это чувствует.

И не может быть большого выбора того - этого, хочу - не хочу. Реальная работа не всегда то, чего нам хотелось бы. Сейчас больше чёрной работы, чем останется в будущем; и пока чёрная работа есть, кому-то придётся её выполнять; но нет причин, почему чёрная работа должна считаться наказанием. Есть вещи, которые можно сказать о чёрной работе и

нельзя – о великом множестве т.н. более ответственных работ, но оба этих вида работ необходимы, полезны, честны и уважаемы.

Работа не должна быть выматывающей. Надо исключить тяжёлые элементы везде. Мы не можем считать себя цивилизованными, пока люди выполняют работы, которые могут делать машины. Изобретательство двигает нас в этом направлении. Мы немало добились в освобождении людей от тяжёлой, измочаливающей работы, но даже при всём при этом не много преуспели в ликвидации монотонности. Этот вопрос ещё ждёт своего решения.

---

Возможностей для работы сейчас больше, чем когда-либо. Больше и возможностей для продвижения. Юноша, начинающий трудовую жизнь сегодня, входит в совершенно другую систему, чем двадцать лет назад. Система крепко затянута, в ней мало люфта и трений; ещё меньше оставлено на личное усмотрение. И всё же не верно, будто «люди - машины». Если молодой человек примет систему, как она есть, он найдёт, что «минусы», о которых ему говорили, оказываются «плюсами».

Заводская организация – не средство подавления способностей, а средство уменьшения отходов и потерь из-за фактора массы. Она не помеха амбициям светлых голов, а защита от разгильдяев. Если дать слабину лени, небрежности, медлительности и незаинтересованности, то страдать от этого будет каждый, завод не сможет процветать и, соответственно, платить хорошую зарплату. Если организация ставит людей в условия, где они вынуждены работать лучше, чем они делали бы по природе, разве это не лучше для них самих – физически, умственно и финансово? Какой была бы зарплата, если бы мы доверили разгильдяям и лоботрясам применять их собственные методы и манеры производства?

Но система, даже самая совершенная, не работает сама по себе – управляют ею люди. Сейчас нужно больше мозгов, чем когда-либо раньше, хотя, возможно, не там, где раньше. Это, как энергия: раньше каждый станок приводился в действие ногами – энергия была при самой машине. Но сейчас мы отделили энергию и сосредоточили её на силовой станции. Так же стало необходимо, чтобы каждой операцией на заводе занимались лучшие умы. Лучшие мозги на умственной силовой станции.

Каждый растущий бизнес создаёт новые места для способных людей. Не способствует созданию, а создаёт. Это не значит, что места открываются каждый день и оптом. Совсем нет. Парень, который выдерживает рутину, сохраняет бодрость и смекалку, входит в колею. Он ищет в бизнесе не блеск, а основательность, прочность и надёжность. Большим предприятиям надо двигаться медленно и осторожно. Молодой человек должен запастись дальним прицелом, терпением и временем.

---

При всём нашем воображаемом умении, мы всё ещё очень зависимы от природных ресурсов, и думаем, что они неисчерпаемы. Мы добываем уголь и руду, пилим деревья... Руда и уголь заканчиваются; деревья не восстановить за одно поколение. Когда-нибудь мы научимся использовать тепло, которое вокруг нас, и больше не будем зависеть от угля. И этот метод мы улучшим. С развитием химии будет найден метод преобразования тканей растений в вещества прочнее металлов – мы лишь слегка прикоснулись к использованию хлопка. Лучшая древесина может быть сделана, а не выращена. Дух истинного Сервиса будет вести нас дальше.

---

### От редактора

Дорогой читатель. Если у вас есть вопросы относительно точности перевода или вольности редактуры, можете свериться с оригиналом: MY LIFE AND WORK (лучше прижизненное издание). Применяя принципы самого автора, я постарался максимально облегчить текст – как в смысле конструкции, так и для восприятия, а заодно сделать его доступным для каждого – если не массовыми дешёвыми тиражами, то хотя бы свободным доступом в Сети.

Оркен Утебалиев