

МОЯ ЭПОХА



ГЕНРИ
ФОРД

**МОЯ ЖИЗНЬ,
МОИ ДОСТИЖЕНИЯ**

С СОВРЕМЕННЫМИ КОММЕНТАРИЯМИ

УДК 821.111(73)-94
ББК 84(7СОЕ)-44
Ф 79

Дизайн обложки *Василия Половцева*
Предисловие и комментарии *Татьяны Мучкиной*

Форд, Генри.

Ф79

Моя жизнь, мои достижения : с современными комментариями / Генри Форд; предисл., коммент. Т.А. Мучкиной. – Москва : Издательство АСТ, 2020. – 240 с. – (Моя эпоха. Подарочное издание).

ISBN 978-5-17-118972-3 (Моя эпоха. Подарочное издание)
ISBN 978-5-17-120469-3 (Лучшие подарочные издания)

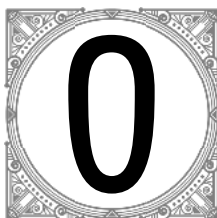
Мемуары выдающегося менеджера XX века «Моя жизнь. Мои достижения» — одна из самых известных настольных книг предпринимателей, в которой содержится богатейший материал, посвященный вопросам организации деятельности. Выдержав более ста изданий в десятках стран мира, автобиография Генри Форда не потеряла своей актуальности для многих современных экономистов, инженеров, конструкторов и руководителей. За плечами отца-основателя автомобильной промышленности Генри Форда — опыт создания производства, небывалого по своим масштабам и организации. Снискав славу гениального неуча-слесаря, величайший промышленник XX столетия долгое время хранил молчание, не выступая в прессе. И только к шестидесяти годам известный миллиардер написал книгу, в которой соединены достижения науки двадцатого века с его собственными изобретениями и достижениями в области техники, коммерции и менеджмента.

ISBN 978-5-17-118972-3
(Моя эпоха. Подарочное издание)
ISBN 978-5-17-120469-3
(Лучшие подарочные издания)

УДК 821.111(73)-94
ББК 84(7СОЕ)-44

© Т.А. Мучкина, предисловие, комментарии, 2020
© ООО «Издательство АСТ», 2020

ПРЕДИСЛОВИЕ



Один из богатейших промышленников мира Генри Форд (1863–1947) еще при жизни стал человеком-легендой. Им восхищались. Его ненавидели. Об искренности его поступков и о последствиях его нововведений жаростно спорили. На него навешивали хлесткие ярлыки: «капиталист-идеалист», «тиранствующий филантроп», «белый социалист» (в пику «красным социалистам» – большевикам), «самый утонченный эксплуататор XX века».

Одни были очарованы его стремительным восхождением от простого механика до миллиардера – владельца крупнейшей в мире автомобилестроительной компании. Другие предрекали неминуемый крах этому «узкому технократу», «невежественному идеалисту». Кто-то видел в нем борца с бедностью, пророка, указавшего человечеству путь ко всеобщему счастью и благоденствию. А кто-то протестовал против фордовской «науки выжимания пота», обвинял экстравагантного миллиардера в беспринципности и корыстолюбии.

Но один непреложный факт признавали все: производство на предприятиях автомобильного короля – шедевр прогресса, образец научной организации труда. Признавали этот факт даже столпы коммунистической идеологии в СССР. В Советской России новаторские методы Форда по организации крупного производства высоко ценили, тиражировали и широко внедряли. Советский Союз охотно закупал фордовские автомобили и трактора, а специалисты из корпорации Форда руководили строительством автозавода в Нижнем Новгороде.

С 1924 по 1929 годы в СССР многократно переиздавались переведенные на русский язык книги Генри Форда: «Моя жизнь и мои достижения», «Сегодня и завтра». Правда, название первой из этих книг, согласно точному переводу, должно было звучать иначе: «Моя жизнь и работа» («My life and work»). Но это было недопустимо по идейным соображениям: какая может быть работа у эксплуататора-капиталиста! Тем удивительнее последующее

Предисловие



 Молодой Генри Форд

идеологическое послабление: в 1935 году вышла книга Н. Беяева «Генри Форд» из серии «Жизнь замечательных людей». Форд стал первым капиталистом-современником, отнесенным в СССР к категории «людей замечательных».

Во вступлении к этому изданию поясняется, почему «классовый враг» Форд удостоен такой чести:

«Имя Генри Форда стало символом массового производства. Продукция его заводов способствовала в значительной степени гигантскому развитию автомобилizма, под знаком которого проходит начало XX века. <...> В нашей стране, где гигантскими темпами развивается социалистическая промышленность, <...> не могут не интересоваться человеком, сумевшим достичь на своих предприятиях вершины капиталистической техники. <...> Форд наделен всеми пороками своего класса, <...> но как организатор и технический директор он заслуживает

нашего внимания и изучения. Мы посылали и посылаем на его заводы своих рабочих и инженеров, чтобы перенять и освоить технические методы его работы и перенести их на наши предприятия».

В предисловии к русскоязычному изданию книги Форда «Сегодня и завтра» (1927) обоснование необходимости изучения фордизма звучит с пролетарской прямоотой: «У врага нужно учиться, как стать сильнее его, дабы впоследствии победить его».

В годы холодной войны образ Форда в СССР подретушировали: об этом «капиталистическом идоле» надлежало теперь говорить в крайне негативном ключе. В «нулевые» пропагандистский маятник качнулся в другую сторону: Форда превозносили, именуя «величайшим провидцем XX века», «гениальным менеджером» – впрочем, такая «болезнь роста» наблюдалась во многих развивающихся республиках. Наконец пришло время спокойного анализа его достижений и просчетов.

У себя на родине, в Америке, Форд вовсе не стал иконой. Его достижения четко очерчены, а ошибки в ведении бизнеса не раз подвергались подробному анализу. Причем даже заблуждения Форда, едва не приведшие его к краху, сослужили неплохую службу развитию прогресса. Они позволили подкорректировать капиталистическую систему хозяйствования в мировом масштабе.

Предисловие

Генри Форд родился 30 июля 1863 года в местечке Спрингфилд-Тауншип (нынешний пригород Детройта, штат Мичиган) в зажиточной семье фермеров – ирландских иммигрантов. К огорчению отца, мальчик недолюбливал фермерский труд и все время возился с «железяками», испытывая неодолимую тягу к механизмам. Младшие сестры тоже были не в восторге от маниакального увлечения брата и даже прятали от него заводные игрушки. Но Генри безошибочно находил любую механическую игрушку и разбирал до винтика, чтобы понять, как она устроена. Свои первые карманные деньги он зарабатывал тем, что всей округе ремонтировал часы.

В 12 лет Генри увидел локомобиль – самодвижущуюся коляску с паровым двигателем. И был настолько впечатлен, что больше ни о чем думать не мог. Позднее в своих мемуарах он напишет, что эта встреча стала судьбоносной: отныне вся жизнь Генри Форда была посвящена созданию самодвижущихся экипажей.

В 16 лет Форд сбежал из дома и отправился в Детройт. Там он стал подмастерьем в механической мастерской и очень быстро превратился в искусного механика. Ради женитьбы на красавице Кларе Джейн Брайант он временно вернулся к жизни зажиточного фермера. Но своего увлечения техникой не забросил. Изобрел механическую молотилку – патент на нее продал Томасу Эдисону и получил место смотрителя линий в филиале компании этого электрического короля. Через два года талантливый юноша уже был главным инженером филиала. Вскоре ему предложили стать управляющим – при условии, что он откажется от страстного увлечения конструированием автомобиля и свои недюжинные силы направит исключительно на благо электрической компании.

Форд подумал... и отказался. К этому времени он уже «изобрел велосипед»: собрал двухтактный бензиновый двигатель. По сравнению с уже существовавшим четырехтактным мотором немецкого инженера Отто, одноцилиндровое чудище Форда казалось ребяческой поделкой. Но оно работало! Верная Клара, прервав выпечку праздничного пирога, подливала бензин в топливную трубку, а Генри изо всех сил крутил маховик. Наконец примитивный мотор, без конца чихая, завелся! Воодушевленный Форд, сколотив команду единомышленников, приступил к созданию самодвижущегося транспортного средства.



Томас Эдисон и Генри Форд

Предисловие

Через три года, в 1896-м, был готов первый «квадроцикл» – автомобиль с двухцилиндровым четырехтактным двигателем, способным разогнаться до 30 км/ч. На этом дурно пахнущем грохочущем монстре Клара и Генри вместе с сыном Эдселом выезжали на прогулки, поражая соседей и распугивая лошадей.

Изобретение молодого Форда высоко оценил сам Томас Эдисон: «Молодой человек, вы просто молодец! Полагаю, что за подобными бензиновыми моторами будущее. Держитесь за свою идею. Это ваш шанс!»

В то время любое упоминание о перспективности бензинового двигателя воспринималось как очень смелое заявление. Считалось, что будущее за паровыми машинами. Ободряющие слова Эдисона окрылили Форда, и он... уволился из Edison Illuminating Company, чтобы целиком отдаться любимому делу – конструированию автомобилей.

Инвесторы помогли ему организовать в 1899 году Detroit Automobile Company. Но молодой инженер недолго задержался в этой компании. Акционеров интересовали быстрые прибыли, а Форда интересовало главным образом качество продукции. Из-за постоянных разногласий с инвесторами он подал на расчет.

Увлечшись созданием гоночных машин, Форд построил спортивный автомобиль и вызвал на состязание действующего чемпиона Америки по автогонкам. К финишу Форд пришел первым! Это была наилучшая реклама его автомобиля. Громкая победа привлекла новых инвесторов. Впрочем, с ними Генри тоже скоро рассорился, и его вторая попытка создать собственное предприятие также не увенчалась успехом.

 Первый гоночный автомобиль Форда



Предисловие



 Ford N

Третью попытку Форду предоставил угольный магнат Александр Малколмсон. Он выделил средства, на которые Генри разработал вполне приличный легковой автомобиль – модель Ford A. Чтобы начать производство, нужны были деньги. «С миру по нитке» удалось насобирать всего \$28 000. Таким, более чем скромным, был финансовый старт будущей самой успешной автомобильной компании мира – Ford Motor Company. Официально она начала свою работу 16 июня 1903 года. Форд получил пост вице-президента компании и стал ее фактическим руководителем.

Свои первые дивиденды акционеры получили очень скоро – уже через пять месяцев после начала работы компании. Дела у Генри неуклонно шли в гору. За первые полтора года удалось реализовать 1700 автомобилей – впечатляющая цифра для того времени.

Форд постоянно экспериментировал, выпустив одну за другой 9 новых моделей. Лишь две из них предназначались для состоятельных господ. В то время к покупке автомобиля относились примерно так же, как сейчас – к покупке яхты или личного самолета; автомобиль был игрушкой для богатых. Но Форд изменил такое положение дел. В 1906 году появилась модель Ford N – машина, не блиставшая дорогой отделкой, максимально упрощенная, со слабоватой рамой и маломощным мотором. Но стоила она всего \$500.

Предисловие

За год было выпущено 8500 экземпляров «энки». И все они были раскуплены мгновенно. Так Ford Motor Company превратилась в самого крупного автопроизводителя США. Но настоящий успех был впереди. Генри всерьез задумался: если огромным спросом пользуется далеко не лучший, но дешевый автомобиль, то какие перспективы открываются перед тем, кто предложит модель недорогую, но «неубиваемого» качества! Так началась работа над легендарным автомобилем модели «Т».

«Я построю автомобиль для широких масс, – заявил Генри Форд. – Он будет таким дешевым, что любой человек, который получает зарплату, сможет его себе позволить».

Будущая легенда мирового автопрома, Ford T, была представлена широкой публике в 1908 году. Он не поражал дизайнерскими изысками, выдающимися скоростными качествами. Но это была модель с «неубиваемой» ходовой частью, с исключительно надежным мотором, безотказной электрикой, плавным переключением передач. Легкая в управлении, неприхотливая в обслуживании, эта машина была приспособлена к плохим дорогам, неопытным водителям, к никудашному сервису, к топливу низкого качества. Она могла «питаться» и бензином, и керосином, и этиловым спиртом. Двигатель объемом около 3 литров и мощностью в 22,5 л. с. позволял развивать скорость до 65–70 км/ч.

Автомобиль отличался отменным качеством сборки и высоким качеством каждой комплектующей – это становилось фирменным стилем Форда. Впервые в мире при изготовлении серийного автомобиля была использована легированная сталь – гораздо более прочная и легкая. И такой автомобиль продавался всего за \$850! Разумеется, конкуренты остались далеко позади: никто из них не мог предложить за ту же цену машину подобного качества.

Очень импонировала покупателям маркетинговая политика Форда: «Кто приобрел наш автомобиль, имел в моих глазах право на постоянное пользование им. Поэтому, если случалась поломка, нашей обязанностью было позаботиться о том, чтобы экипаж как можно скорее был опять пригоден к употреблению». Такой принцип услуги стал одним из решающих в завоевании автомобильного рынка.

В первый же год американцы раскупили около 10 тысяч «тэшек». В следующем, 1909-м, году – почти 70 тысяч, а в 1910-м – уже 140 тысяч.

Надо сказать, что в это время судьба компании Генри Форда все еще висела на волоске. Еще в 1903 году синдикат автомобилестроителей, претендовавший на монополию в этой сфере, втянул Ford Motor Company в судебную тяжбу, призванную уничтожить или закабалить зарождающуюся империю Форда. Дело в том, что в 1879 году ловкий делец Селден запатентовал проект автомобиля, так никогда и не построенного: патент содержал лишь описание основных принципов создания автомашины. Этого оказалось достаточно, чтобы «взимать дань» с автомобилестроителей. Первый же выигранный Селденом судебный процесс «о нарушении патентного права» заставил автомобильных магнатов приобрести необходимые лицензии и создать «ассоциацию законных фабрикантов». Форд стал ответчиком в суде из-за «отсутствия права» выпускать автомобили. Судебный процесс против Ford Motor Company длился 8 лет, вплоть до 1911 года. «За-

Предисловие

конные фабриканты» угрожали покупателям Форда судебными исками. Но Генри не терял хладнокровия и мужества. Он публично обещал своим покупателям помощь и защиту, не сгибаясь перед могуществом «законных фабрикантов».

Во всех влиятельных газетах Форд поместил объявление о том, что готов по первому требованию выдать каждому покупателю облигацию, гарантированную фондом в 12 миллионов долларов, чтобы защитить «от каких-либо случайностей, подготовляемых теми, кто стремится завладеть нашим производством и монополизировать его». Судебный процесс обернулся великолепной рекламой для Ford Motor Company: количество проданных автомобилей увеличилось вдвое.

В 1909 году Форд все же проиграл процесс. Но выиграл гораздо больше: любовь и доверие покупателей. Через два года, после пересмотра дела, суд все же решил, что никто из автомобилестроителей не нарушал прав Селдена, ведь все они использовали двигатели совершенно других конструкций. Монопольное объединение «законных фабрикантов» распалось, а Генри приобрел необыкновенную популярность, репутацию «борца за интересы потребителей».

«Время, которое тратится на борьбу с конкурентами, расточается зря; было бы лучше употребить его на работу, – говорил Форд. – Попытка расстроить чьи-либо дела – преступление, ибо она означает попытку расстроить в погоне за наживой жизнь другого человека и установить взамен здравого разума господство силы».

Между тем автомобиль Ford T становился не просто популярным. Он превратился в значимое социальное явление и во многом изменил облик Америки. Из предмета роскоши автомобиль трансформировался в доступное каждому средство передвиже-

 Ford T, «Жестяная Луизиана»



Предисловие

ния. Перестал быть символом социального расслоения, раздражающим фактором для большинства.

Жизнь простых американцев в одночасье изменилась. Автомобиль помогал легко преодолевать расстояния, делая жизнь более комфортной. Содержательнее стал досуг. Возник новый тип отдыха – автомобильная прогулка, люди стали путешествовать. Благодаря автомобилю Ford T появились придорожные рестораны и закусочные, кинотеатры под открытым небом, разветвленная сеть АЗС и станций по ремонту и обслуживанию автомашин. Производство массового автомобиля способствовало быстрому развитию сталелитейной, химической промышленности, нефтедобычи и нефтепереработки – бурному развитию американской экономики. И если в начале XX века дороги в США считались едва ли не худшими в мире, то через 20–30 лет они стали образцовыми. Строилось все больше шоссе с дорожным качеством, связавших страну в единый экономический комплекс.

Машина модификации Ford T стала всеобщей любимицей. Ее называли «Жестяной Лиззи» (на американском сленге «Лиззи» – «верная, расторопная служанка», «скаковая лошадь»). Этот автомобиль полюбили даже сельчане, которые еще совсем недавно люто ненавидели любую «самобеглую коляску», пугающую скот и приводящую в негодность проселочные дороги. Фермеры быстро догадались приспособить Ford T для хозяйственных нужд: «Лиззи» становилась и тягачом в поле, и генератором, и водяным насосом, и взбивателем масла (стоило только прицепить к задней оси приводной ремень).

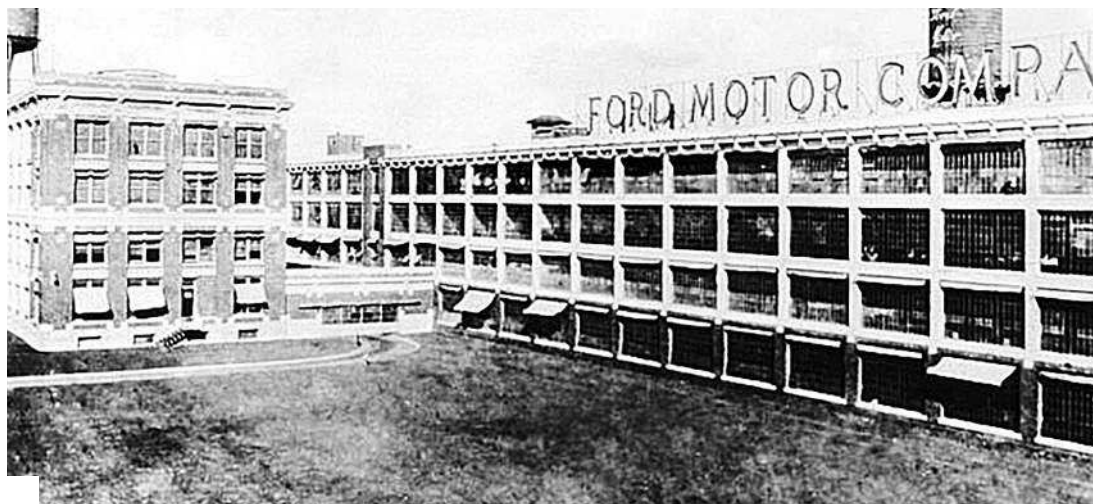
Генри Форд ежегодно снижал стоимость «жестянки», увеличивая тем самым число покупателей. (В конце концов он опустил цену до \$260.) И в 1927 году триумфально выехал со своего завода на пятнадцатимиллионном автомобиле Ford T.

В 1910 году Форд построил и ввел в эксплуатацию самый современный в автомобильной отрасли завод – «Гайленд-Парк». Именно здесь произошли поистине революционные изменения: заработал первый в мире сборочный конвейер в условиях массового производства. Одним только разложением процесса сборки автомобиля на множество простейших операций и передвижением материала по конвейерной линии мимо стоящих в удобной позе работников удалось добиться увеличения производительности труда в 4 раза. Время, необходимое для выпуска автомобиля, сократилось с двенадцати часов до неполных двух. Конвейерный метод позволил собирать более 1000 автомобилей в день.

Экономия времени – один из основных принципов организации труда на предприятиях Форда. Каждое движение рабочего было тщательно просчитано. Каждая секунда требовала предельной самоотдачи. Автомобильный магнат хорошо понимал, что выигрыш в секундах – это выигрыш в конечной прибыли. Меньше лишних движений – больше конечной продукции.

Современники отмечали, что «ритм сборки воздействует на рабочих сильнее самых свирепых надсмотрщиков», и называли конвейер Форда «бесчеловечной потовыжималкой». Рабочий бесконечно повторял одно и то же движение и становился, по сути, придатком машины. Монотонный, крайне напряженный труд у конвейера выматывал рабочих до последней степени. За изнуренный вид их называли «фордовскими покойниками».

Предисловие



 Гайленг-Парк

Не удивительно, что текучесть кадров на предприятиях Ford Motor Company была крайне высокой, лояльность работников и дисциплина – крайне низкими. И тогда автомобильный магнат сделал сильный шаг. В январе 1914 года он объявил на всю страну о беспрецедентном повышении зарплаты своим сотрудникам: отныне рабочий самой низкой квалификации будет получать минимум \$5 в день (вдвое выше, чем у конкурентов; более \$110 в пересчете на нынешние деньги). И это во время экономического кризиса, растущей безработицы. Уже на следующий день перед закрытыми воротами завода «Гайленд-Парк» собралась толпа в 10 тыс. человек, требуя устройства на работу. Когда люди отказались расходиться, их разогнали при помощи конной полиции и пожарных, поливая на морозе ледяной водой из брандсбойта.

На повышение зарплаты потребовалось около \$5 млн в год. Но приобрел Форд гораздо больше. Во-первых, была решена проблема мотивированности персонала. Сотрудники компании теперь дорожили своими рабочими местами и выкладывались по полной. Производительность труда росла рекордными темпами. На свое предприятие Форд отныне мог набирать лучших из лучших (отдел кадров буквально штурмовали толпы соискателей). «Зарплата в \$5 в день стала моим самым эффективным способом урезания расходов», – признавался автомобильный король. Повышение заработной платы, «распиаренное» по высшему разряду, способствовало возвышению Генри Форда над конкурентами. Он получил репутацию честного бизнесмена, заботливого хозяина, который думает о благе своих работников.

Надо сказать, Форд гораздо раньше многих предпринимателей осознал важность хороших отношений с прессой и силу воздействия на общественное мнение для делового успеха. «Если бы у меня было четыре доллара, три из них я потратил бы на рекламу», – делился он секретом успеха.

Предприятия Ford Motor Company начали работать круглосуточно, в три смены по 8 часов, вместо двух смен по 9 часов. Вскоре автомобильный король ввел пятиднев-

Предисловие

ную рабочую неделю. И сделал это вовсе не в целях гуманизма. Интенсивность труда на его предприятиях была столь высока, что необходимо было давать работникам дополнительное время для восстановления сил.

В 1914 году завод «Гайленд-Парк» выпустил 300 тыс. автомобилей. (А 299 других автомобильных компаний мира произвели тогда всего лишь 280 тыс. машин.) Это был триумф Форда – хозяйственника нового типа.

Предложенная им система хозяйствования не укладывалась в тогдашние представления. Форд утверждал: секрет его успеха в том, что он платит за работу как можно больше, а продает готовый продукт как можно дешевле. Казалось бы, откуда при таком ведении дел могут появиться прибыли? Расчет был прост: рабочие, получающие хорошую зарплату, становятся «лучшими клиентами» работодателя, охотно приобретают его продукцию – по сути, возвращают ему его же деньги. Эти средства идут на расширение производства. А увеличение производства в свою очередь позволяет снижать себестоимость продукции и, соответственно, цену. Товар становится более конкурентоспособным и лучше продается. Такая нехитрая арифметика помогала Форду зарабатывать гораздо больше, чем его «менее щедрым» конкурентам.

Рассудив, что его компании просто необходим социальный слой людей, труд которых неплохо оплачивается, и повысив зарплату своим рабочим, Форд вряд ли мог просчитать последствия. А вышло как нельзя лучше. По всей стране развернулось профсоюзное движение с требованием поднять заработную плату, «как у Форда». Зарплаты по всей стране неуклонно росли, и простые люди все в больших количествах покупали автомобили Форда.

Отличие от богатейших американских капиталистов того времени, Форд не занимался финансовыми операциями, не выпускал ценных бумаг. Его баснословные доходы складывались «из мелочей» – благодаря использованию любой возможности снизить издержки и расширить производство. Все процессы на предприятиях Ford Motor Company были рационализированы, отшлифованы до такого совершенства, какого никто до этого не достигал. Поддерживалась атмосфера творческого соревнования, когда каждый сотрудник обязан был предложить свою идею оптимизации производства. Прислушивались к каждой мелочи и щедро вознаграждали за действительно плодотворные рацпредложения. Фордовское производство становилось все более наукоемким, практически безотходным, все более приближенным к источникам сырья.

Чтобы удерживать жесткой контроль над себестоимостью готовой продукции, Форд создал полный цикл производства: от добычи руды и выплавки металла до выпуска готового автомобиля.

Значительной экономии он добился, максимально приблизив свои предприятия к рынкам сбыта. Автомобильный монополист вынужден был отказаться от идеи производить все свои машины в Детройте, поскольку это грозило неразрешимыми транспортными проблемами. Оказалось, что гораздо выгоднее перевозить машины в разобранном виде. Форд построил по всему миру сборочные заводы, которые производили из готовых деталей столько машин, сколько можно было продать в данном регионе.

Предисловие

Благодаря безупречной организации труда удалось сократить цикл производства (время от покупки сырья до продажи готового автомобиля) с 21 до 14 дней. Форд наконец добился осуществления своей мечты – каждый день на его предприятиях производилось 10 тысяч автомобилей, и все они находили сбыт.

В 1913 году Ford Motor Company имела уже 31 отделение в США и 14 за рубежом, практически во всех частях света. Каждый второй автомобиль в США в начале 20-х годов носил марку Ford.

Главным образом благодаря Генри Форду автомобиль стал национальной особенностью Америки: на личных автомашинах передвигалось больше людей, чем на общественном транспорте. В США было в несколько раз больше автомобилей, чем во всех остальных странах вместе взятых. В 1929 году по американским дорогам бегало 26 миллионов «фордов-Т»: один автомобиль на каждые 5 человек населения.

Доходы владельца автомобильной империи были баснословными: к 1921 году составляли почти \$76 млн. Форд стал одним из богатейших людей в мире. В дальнейшем его состояние перевалило за миллиард долларов.

Он не устал повторять, что главное предназначение каждого капиталиста – «осуществление идеала служения обществу», «постоянное улучшение жизни людей», и уж все не «делание денег из денег и ради денег». Главным злом считал «расточительность»: всякое бесполезное для человека и общества использование как денег, так и собственных дарований. Расточительностью он называл и излишнюю бережливость – «излюбленное правило всех полуживых людей». Говорил, что «хотя беречь деньги лучше, чем напрасно расточать их, но это хуже полезной затраты».

А вот благотворительность он не считал достойным способом лечения социальных болезней. Если человек способен и хочет трудиться, то задача предпринимателя – предоставить ему такую возможность, а не отделяться благотворительной подачкой. На работу в Ford Motor Company принимали инвалидов, в том числе – глухонемых и слепых.

Форд считал, что прибыль – всего лишь индикатор успешного или неуспешного ведения дела, а вовсе не самоцель. Любой доход свыше издержек, по его мнению, не может считаться исключительной собственностью владельца капитала, ведь прибыль создана благодаря общей работе всех сотрудников предприятия. Своим рабочим он начислял ежегодно до 10% от чистой прибыли, остальное вкладывал в развитие производства. Акционеров он не слишком жаловал. Считал, что дивиденды должны получать только те из них, кто реально вовлечен в производство. Акционерам он платил мало. А то и вовсе не платил, из-за чего не раз был вызван в суд. В конце концов он скупил все акции своей компании, и его семья стала единоличным владельцем гигантской автомобильной империи.

Многие годы длилась жестокая война между Фордом и заправилами банковского бизнеса. Эпизоды этой борьбы не одно десятилетие выплескивались на страницы американских газет. Генри Форд хорошо понимал, что помощь со стороны банкиров может окончиться полным контролем банков над его компанией. Он яростно боролся за свою хозяйственную независимость. Эта борьба требовала невероятных усилий и большого