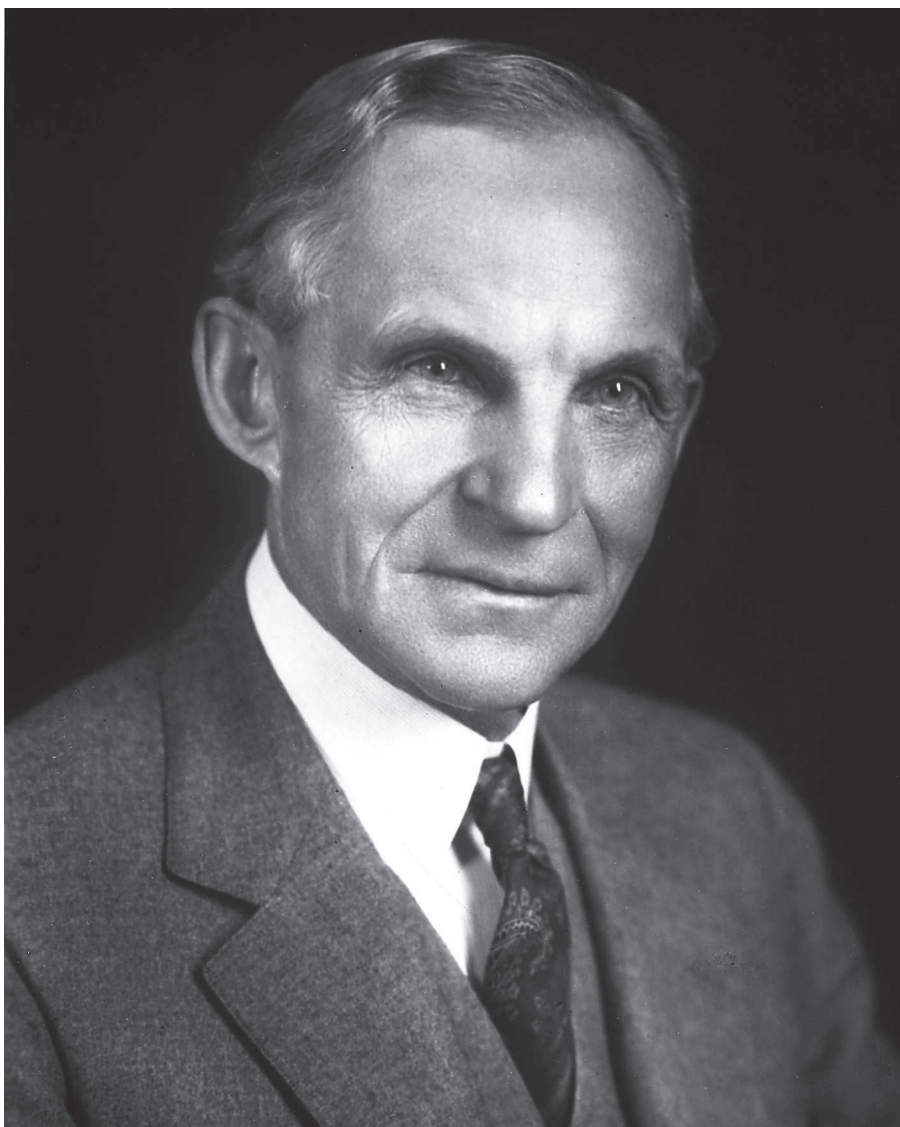


СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	
МОЯ РУКОВОДЯЩАЯ ИДЕЯ	7
ГЛАВА I	
ИСТОКИ ДЕЛА	23
ГЛАВА II	
ЧЕМУ Я НАУЧИЛСЯ В ПРОИЗВОДСТВЕ	33
ГЛАВА III	
НАЧИНАЕТСЯ НАСТОЯЩЕЕ ДЕЛО	47
ГЛАВА IV	
ТАЙНЫ ПРОИЗВОДСТВА И СЛУЖЕНИЯ	65
ГЛАВА V	
НАЧИНАЕТСЯ НАСТОЯЩЕЕ ПРОИЗВОДСТВО	77
ГЛАВА VI	
МАШИНЫ И ЛЮДИ	91
ГЛАВА VII	
ТЕРРОР МАШИНЫ	101
ГЛАВА VIII	
ЗАРАБОТНАЯ ПЛАТА	113
ГЛАВА IX	
ПОЧЕМУ БЫ НЕ ДЕЛАТЬ ХОРОШИХ ДЕЛ?	127
ГЛАВА X	
КАК МОЖНО ДЕШЕВО ПРОИЗВОДИТЬ ТОВАРЫ?	135
ГЛАВА XI	
ДЕНЬГИ И ТОВАР	149
ГЛАВА XII	
ДЕНЬГИ — ХОЗЯИН ИЛИ СЛУГА?	161
ГЛАВА XIII	
К ЧЕМУ БЫТЬ БЕДНЫМ?	173
ГЛАВА XIV	
ТРАКТОР И ЭЛЕКТРИФИКАЦИЯ	183
ГЛАВА XV	
К ЧЕМУ БЛАГОТВОРИТЕЛЬСТВОВАТЬ?	191
ГЛАВА XVI	
ЖЕЛЕЗНЫЕ ДОРОГИ	203
ГЛАВА XVII	
НА ВСЕВОЗМОЖНЫЕ ТЕМЫ	213



Генри Форд (30 июля 1863 г.— 7 апреля 1947 г.)

МОЯ РУКОВОДЯЩАЯ ИДЕЯ

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

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

По-моему, мы слишком много сделали для того, чтобы спугнуть радость жизни мыслью о противоположности понятий «существование» и «добывание средств к существованию». Мы расточаем столько времени и энергии, что нам мало остается на жизненные утехы. Сила и машина, деньги и имущество полезны лишь постольку, поскольку они способствуют жизненной свободе. Они только средство для некоторой цели. Я, например, смотрю на автомобили, носящие мое имя, не только как на автомобили. Если бы они были только таковыми, я бы предпринял что-нибудь другое. Для меня они — наглядное доказательство некоей деловой теории, которая, как я надеюсь, представляет собой нечто большее, чем деловую теорию, а именно: теорию, цель которой — создать из мира источник радостей. Факт необычайного успеха Общества Автомобилей Форда важен

в том отношении, что он неопровержимо свидетельствует, как верна была до сих пор моя теория. Только с этой предпосылкой могу я судить существующие методы производства, финансы и общество с точки зрения человека, ими не порабощенного.

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

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

Мне прежде всего хочется доказать, что применяемые нами идеи могут быть проведены всюду, что они касаются не только области автомобилей или тракторов, но как бы входят в состав некоего общего кодекса. Я твердо убежден, что этот кодекс вполне естественный, и мне хотелось бы доказать это с такой непреложностью, которая привела бы в результате к признанию наших идей не в качестве новых, а в качестве естественного кодекса.

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

Одно из первых правил осторожности учит нас быть настороже и не смешивать реакционных действий с разумными мерами. Мы только что пережили период фейерверочный во всех отношениях и были завалены программами и планами идеалистического прогресса. Но от этого мы дальше не ушли.

Сами по себе идеи ценны,
но всякая идея в конце
концов только идея.
Задача в том, чтобы
реализовать ее практически.

Все вместе походило на митинг, но не на поступательное движение. Пришлось услышать массу прекрасных вещей; но, придя домой, мы открыли, что огонь в очаге погас. Реакционеры обычно пользуются подавленностью, наступающей вслед за такими периодами, и начинают ссылаться на «доброе старое время» — большей частью заполненное злейшими старинными злоупотреблениями, — и так как у них нет ни дальновидности, ни фантазии, то при случае они сходят за «людей практических». Их возвращение к власти нередко приветствуется как возврат к здравому смыслу.

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

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

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

Девиз «Поменьше административного духа в деловой жизни и побольше делового духа в администрации» очень хорош не только потому, что он полезен и в делах, и в управлении государством, но и потому, что он полезен народу. Соединенные Штаты созданы не в силу деловых соображений. Объявление независимости не есть коммерческий документ, а конституция Соединенных Штатов — не каталог товаров. Соединенные Штаты — страна, правительство и хозяйственная жизнь — только средства, чтобы дать ценность жизни наро-

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

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

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

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

Если мы не в состоянии производить, мы не в состоянии и обладать. Капиталисты, ставшие таковыми благодаря торговле деньгами, являются временным, неизбежным злом. Они могут даже оказаться не злом, если их деньги вновь вли-

ваются в производство. Но если их деньги обращаются на то, чтобы затруднять распределение, воздвигать барьеры между потребителем и производителем, тогда они в самом деле вредители, чье существование прекратится, как только деньги окажутся лучше приспособленными к трудовым отношениям. А это произойдет тогда, когда все придут к сознанию, что только работа, одна работа выводит на верную дорогу к здоровью, богатству и счастью.

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

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

В природе нет двух предметов абсолютно равных. Мы строим свои машины не иначе, как со сменными частями. Все эти части схожи друг с другом так, как только могут быть схожи при применении химического анализа, точнейших приборов и точнейшей выработки. Нет поэтому никакой нужды в испытаниях. При виде двух «Фордов», столь похожих внешне друг на друга, что никто не может их различить, и с частями столь сходными, что их можно поставить одну на место другой, невольно приходит в голову, что они в самом деле одинаковы. Но это отнюдь не так. Они различны в работе. У нас есть люди, ездившие на сотнях, иногда на тысячах фордовских автомобилей, и они утверждают, что нет и двух абсолютно одинаковых машин; что, если они проехали на новой машине час или меньше и эта машина поставлена затем в ряду других машин, тоже испытанных ими в течение часа при одинаковых условиях, они, хотя и не в состоянии будут различить по внешнему виду отдельные машины, все же различат их в езде.

До сих пор я говорил о различных предметах в общем: перейдем теперь к конкретным примерам. Каждого следовало бы поставить так, чтобы масштаб его жизни находился в должном соотношении с услугами, которые он оказывает обществу. Своевременно сказать несколько слов на эту тему, ибо мы только что пережили период, когда в отношении большинства людей вопрос о сумме их услуг стоял на последнем плане. Мы были на пути к достижению такого состояния, когда никто уже не спрашивает об этих услугах. Чеки поступали автоматически. Прежде клиент оказывал честь продавцу своими заказами; в даль-



Генри Форд, Томас Эдисон, Уоррен Гардинг и Гарви Файрстоун — титаны автомобильной индустрии во время совместного отдыха в лагере в Пайквилле, Мэриленд.

нейшем отношения изменились, и продавец стал оказывать честь клиенту, исполняя его заказы. В деловой жизни это зло. Всякая монополия и всякая погоня за наживой — зло. Для предприятия неизменно вредно, если отпадает необходимость напрягаться. Никогда не бывает так здорово предприятие, как тогда, когда оно, подобно курице, должно часть своего питания разыскивать само. Все слишком легко доставалось в деловой жизни. Пошатнулся принцип определенного, реального соответствия между ценностью и ее эквивалентом. Отпала необходимость думать об удовлетворении клиентуры. В определенных кругах возобладали даже род тенденции гнать публику к черту. Некоторые обозначали это состояние, как «расцвет деловой жизни». Но это ни в коем случае не означало расцвета. Это была попросту ненужная погоня за деньгами, не имевшая ничего общего с деловой жизнью.

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

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

Деньги, вполне естественно, получаются в итоге полезной деятельности. Иметь деньги абсолютно необходимо. Но нельзя забывать при этом, что цель денег — не праздность, а умножение средств для полезного служения. Для меня лично нет ничего отвратительнее праздной жизни. Никто из нас не имеет на нее права. В цивилизации нет места тунеядцам. Всевозможные проекты уничтожения денег приводят только к усложнению вопроса, так как нельзя обойтись

без меновых знаков. Конечно, остается под большим сомнением, дает ли наша нынешняя денежная система прочное основание для обмена. Это вопрос, которого я коснусь ближе в одной из следующих глав. Мое главное возражение против нынешней денежной системы то, что она трактуется часто как самоцель. А при этом условии она во многих отношениях тормозит производство, вместо того чтобы способствовать ему.

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

Этим я не хочу сказать, что мы должны удариться в другую крайность. В этом нет абсолютно никакой необходимости. Вовсе не нужно, чтобы наше платье состояло из мешка с дырой для просовывания головы. Правда, в этом случае его легко было бы изготовить, но оно было бы чрезвычайно непрактично. Одеяло — не шедевр портновского искусства, но никто из нас не наработал бы много, если бы мы разгуливали, по образцу индейцев, в одеялах. Подлинная простота связана с пониманием практичного и целесообразного. Недостаток всех радикальных реформ в том, что они хотят изменить человека и приспособить его к определенным предметам. Я полагаю, что попытки ввести для женщин платье «реформ» исходят неизменно от безобразных особ, желающих, чтобы и другие женщины были безобразны. Иначе говоря, все происходит шиворот-навыворот. Следует взять что-либо, доказавшее свою пригодность, и устранить в нем все лишнее. Это прежде всего относится к обуви, одежде, домам, машинам, железным дорогам, пароходам, летательным аппаратам. Устраняя излишние части и упрощая необходимые, мы одновременно устраняем и излишние расходы по производству. Логика простая. Но, как ни странно, процесс начинается чаще всего с удешевления производства, а не с упрощения фабриката. Мы должны исходить из самого фабриката. Важно прежде всего исследовать, действительно ли он так хорош, как должен быть, — выполняет ли он в максимальной степени свое назначение? Затем — применен ли материал лучший из возможных или только самый дорогой? И наконец — допускает ли он упрощения в конструкции и уменьшение веса? И так далее.

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