

# Содержание

|                    |   |     |
|--------------------|---|-----|
| <b>ВВЕДЕНИЕ</b>    | Основополагающая идея .....                           | 3   |
| <b>ГЛАВА I</b>     | С чего все начиналось .....                           | 30  |
| <b>ГЛАВА II</b>    | Что я узнал о бизнесе.....                            | 45  |
| <b>ГЛАВА III</b>   | Открывая двери настоящего бизнеса .....               | 63  |
| <b>ГЛАВА IV</b>    | Секреты производства и обслуживания ..                | 84  |
| <b>ГЛАВА V</b>     | Настоящее производство .....                          | 101 |
| <b>ГЛАВА VI</b>    | Машины и люди.....                                    | 118 |
| <b>ГЛАВА VII</b>   | Террор машин.....                                     | 133 |
| <b>ГЛАВА VIII</b>  | Заработная плата.....                                 | 149 |
| <b>ГЛАВА IX</b>    | Неужели нельзя<br>сделать бизнес доходным? .....      | 167 |
| <b>ГЛАВА X</b>     | Насколько дешевым<br>может быть производство? .....   | 180 |
| <b>ГЛАВА XI</b>    | Деньги и товар.....                                   | 199 |
| <b>ГЛАВА XII</b>   | Деньги — хозяин или слуга? .....                      | 216 |
| <b>ГЛАВА XIII</b>  | Стоит ли быть бедными? .....                          | 234 |
| <b>ГЛАВА XIV</b>   | Трактор и механизированное<br>сельское хозяйство..... | 248 |
| <b>ГЛАВА XV</b>    | Зачем нам нужна<br>благотворительность? .....         | 262 |
| <b>ГЛАВА XVI</b>   | Железные дороги.....                                  | 282 |
| <b>ГЛАВА XVII</b>  | Размышления на общие темы.....                        | 297 |
| <b>ГЛАВА XVIII</b> | Демократия и промышленность.....                      | 319 |
| <b>ГЛАВА XIX</b>   | Чего нам ожидать.....                                 | 336 |

## ВВЕДЕНИЕ

### Основополагающая идея

Сегодня наша страна только-только начинает двигаться по пути развития — со всеми разговорами об удивительном прогрессе мы совершаем не более чем первые робкие шаги. Конечно, мы достигли удивительного прогресса, но если мы сравним то, что уже сделано, с тем, что нам еще предстоит совершить, прошлые достижения покажутся совершенно ничтожными. Только когда осознаешь, что сегодня на вспахивание земли тратится больше энергии, чем расходуется во всем промышленном секторе, постепенно начинаешь понимать, сколько возможностей открывается впереди. И сегодня, когда в мире так беспокойно, самое подходящее время предлагать новые решения и идеи в свете того, что уже достигнуто.

При словах «нарастающая мощь», «машины» и «промышленность» поневоле рисуется картина холодного мира металла и гигантских заводов и фабрик, уничтожающих деревья, цветы, птиц и зеленые поля. Сразу представляется борьба между людьми и машинами, больше похожими на роботов. Должен заметить, что я не могу со всем этим согласиться. Уверен, что до тех пор, пока мы не подружимся с техникой, пока не научимся правильно ее использовать, пока не сможем точнее представлять суть технической части нашей жизни, у нас не будет времени и возможности наслаждаться деревьями, птицами, цветами и зелеными полями.

Мне кажется, что, проведя границу между жизнью и обеспечением средств к жизни, мы сами себя лишили многих приятных вещей и удовольствий. Мы впустую растрачиваем столько времени и энергии, что на радости ничего и не остается. Власть и техника, деньги и товары имеют ценность и полезны лишь постольку, поскольку они дают человеку свободу. Это только средства для достижения цели. К примеру, автомобили, носящие мое имя, для меня не просто автомобили. Если бы дело было только в них, я бы занимался чем-нибудь другим. Для меня мои автомобили — прямое доказательство правильности теории бизнеса, которая, как я надеюсь, есть нечто большее, чем просто теория бизнеса. Эта теория — попытка сделать наш мир лучше. Необычный коммерческий успех «Форд мотор компани» важен только лишь потому, что он наглядно демонстрирует действенность и правильность теории. Исключительно в данном контексте я могу критиковать господствующую систему производства, организацию денег и общества с точки зрения человека, ими не поработанного.

Если бы я исходил только из эгоистичных побуждений, я бы не просил перемен, меня вполне устраивает настоящее положение вещей. Если бы я думал лишь о стяжании, то современная система представлялась бы мне практически идеальной: она в изобилии обеспечила меня деньгами. Но мне хочется приносить пользу. Современная система предоставляет для этого ограниченные возможности, поощряя пустые, ненужные траты. Такая система никуда не ведет. Все дело в правильном планировании и целесообразности.

Я не пытаюсь спорить с общей тенденцией скептического отношения к новым идеям. Лучше сомневаться в новых идеях и самолично убедиться в их состоятельности, чем гоняться за ними с надеждой в постоянном круговороте мыслей. Скептицизм, если под ним мы подразумеваем осторожность, — это балансир, удерживающий в равновесии цивилизацию. Большая часть современных острых проблем есть результат бездумного подхватывания новых идей, без тщательного анализа того, насколько они хороши. Если идея стара, она не обязательно хороша, точно так же новая идея необязательно должна быть плохой; но если старая идея дает отличные результаты, какие еще нужны свидетельства? Сами по себе идеи невероятно важны и ценны, но это всего лишь идеи. Практически любой может что-нибудь придумать. Воплотить идею в действительность, в конкретный продукт — вот что по-настоящему имеет значение.

Сегодня я более всего заинтересован в том, чтобы наглядно продемонстрировать, какое широкое применение можно найти тем идеям, которые воплощены в нашей деятельности. Они не привязаны исключительно к области автомобиле- или тракторостроения, тем или иным образом они формируют природу универсального закона. Я абсолютно уверен, что это естественный закон, и поэтому хочу так подробно и наглядно его представить, чтобы он был принят не как новая идея, а именно как естественный закон.

Работать — это совершенно естественное занятие, как абсолютно правильным будет признать, что богатство и счастье приобретаются только тя-

желым трудом. Все беды человеческие проистекают из попыток избежать подобного естественного положения вещей. Я не могу предложить вам ничего, кроме как принять данный принцип и согласиться с ним. Мы должны трудиться — для меня эта истина непререкаема. Всеми достижениями и успехами мы обязаны выполнению следующего требования: если уж мы должны работать, то работать эффективно, разумно и осторожно; чем лучше мы работаем, тем состоятельнее становимся. Все вышесказанное я отношу к проявлению элементарного здравого смысла.

Я не могу назвать себя реформатором. Думаю, люди слишком увлекаются реформами и уделяют этому незаслуженно много внимания. Можно выделить два типа реформаторов. И тот и другой доставляют массу неудобств. Человек, называющий себя реформатором, стремится к уничтожению и разрушению. Если вдруг у него пуговица не попадает в петлю, он в состоянии в ключья разорвать рубашку. Ему никогда не придет в голову увеличить петлю. Такой реформатор никогда не знает, что он делает и зачем. Опыт и реформы несовместимы. Реформатор не умеет смотреть в лицо фактам. Он всегда от них откращивается.

После 1914 года огромное число людей запаслись совершенно новым интеллектуальным багажом. Многие лишь сейчас начинают в первый раз по-настоящему думать. Они широко раскрывают глаза, осознавая, в каком мире живут. Затем, с легким волнением от собственной независимости, они приходят к выводу, что на этот мир можно посмотреть критическим взглядом. И вдруг оказыва-

ется, что в мире множество недостатков. Упоение от влияния и могущества критика социальной системы — что является неотъемлемым правом любого человека — поначалу мешает трезво оценивать события и действительность. Молодой неопытный критик еще не обладает умением объективного суждения. Он всегда стремится к ликвидации старого порядка и установлению нового. Собственный новый мир удалось, как известно, создать в России. На примере этой страны можно изучать действия тех, кто хочет изменить мир. Россия показала нам: не большинство, а меньшинство определяет и поддерживает разрушительную политику. Мы также убеждаемся, что, если люди устанавливают социальные законы в обход естественных, Природа накладывает на подобные законы более жесткое вето, чем вето, накладываемое царями. Природа наложила вето на всю Советскую Республику. Ибо она пыталась попать законы Природы. Она отказывала людям в праве наслаждаться плодами своего труда. Некоторые говорят, что «России придется научиться работать», но дело ведь совсем не в этом. Русские и так достаточно работают, но их работа ничего не стоит. Это не свободный труд. В Соединенных Штатах рабочий день длится восемь часов, а в России люди работают по двенадцать-четырнадцать часов в сутки. В Соединенных Штатах, если рабочий пожелает взять отгул на один день или неделю, никто не станет тому препятствовать. В Советской России рабочие выходят на работу, хотят они того или нет. Гражданская свобода растворилась в монотонности тюремной дисциплины, при которой

всех стригут под одну гребенку. Это есть не что иное, как рабство. Свобода — это право работать разумное количество времени и получать за свой труд соответствующее вознаграждение для обеспечения приличного уровня жизни, право иметь возможность распоряжаться своей собственной жизнью. Вышеупомянутые и многие другие аспекты свободы составляют настоящую, идеалистическую Свободу. Более простые проявления свободы пронизывают ежедневную жизнь каждого из нас.

Без опыта и дальновидности Россия так и останется на одном месте. Как только фабриками и заводами стали управлять комитеты, промышленность начала приходить в упадок; дел было мало, а слов и споров слишком много. После того как квалифицированные работники оказались на улице, тысячи тонн драгоценного сырья просто-напросто гнили и портились. Своими речами фанатики довели народ до голодного существования. Теперь Советы предлагают инженерам, управляющим, бригадирам и руководителям большие деньги, только чтобы они вернулись на свои прежние места. Большевикам отчаянно требуются мозги и опыт, с которыми в недавнем прошлом они сами так беспощадно обошлись. Все, что сделала такая «реформа» для России, — преградила путь прогресса и разрушила производство.

В этой стране процветает некий злобный элемент, пытающийся занять прочные позиции между теми, кто работает руками, и теми, кто думает и планирует для этих работников. Те же силы, что вытягивали из России опыт, способности и ум, пробуют посеять раздор и предрассудки и у нас.

Мы не должны позволять разрушителю, ненавистнику счастливого человечества разобщить нашу нацию. Сила Америки в единстве — и в свободе.

С другой стороны, мы можем наблюдать второй тип реформатора, не признающего себя таковым. Во многом он похож на реформатора радикального, который не имеет опыта и не стремится к развитию. Этот же тип обладает замечательным опытом, только он не приносит ему никакой пользы. Я веду речь о реакционерах. Они, вероятно, удивятся тому, что оказались на одной ступеньке с большевиками. Такие люди мечтают вернуться к прежнему порядку, но не потому, что этот порядок был лучше, а потому, что они уверены, будто хорошо его знают.

Одна группа людей стремится до основания разрушить весь мир и на его месте построить новый. Вторая считает, что мир хорош таков, какой он есть, а поэтому лучше оставить все по-прежнему, то есть позволить миру приходить в упадок. И первая, и вторая позиции имеют корни в одном и том же — в игнорировании очевидного. Конечно, разрушить мир особого труда не составляет, но вот построить новый нельзя. Можно помешать миру идти вперед по пути прогресса, только вот нельзя помешать ему вернуться к прежнему состоянию — деградировать. Глупо ожидать, что если все поставить с ног на голову, то каждый сразу же сможет получить свой большой кусок пирога. Так же неразумно предполагать, что, затормозив развитие, можно будет получить астрономические прибыли. Основная проблема заключается в том, что и реформаторы, и реакционеры отгораживаются от действительности — от первооснов, от первичных отраслей.



Одно из правил осторожности — быть полностью уверенными в том, что мы не принимаем реакционные действия за проявления здравого смысла. Мы пережили период взрывных идей и утопических картин будущего идеального прогресса. Но дальше этого дело не продвинулось. Это скорее походило на топтание на месте, а не на продвижение вперед. Слова звучали так сладко и многообещающе, но, вернувшись домой, мы обнаружили, что энтузиазм погас. Реакционеры частенько пользуются подавленностью и пессимистичностью, которые следуют за подобными периодами. Они обещают возврат в «добрые старые времена», что на деле означает все те же прежние злоупотребления и голословность. А поскольку такие люди начисто лишены дальновидности и проницательности, они вполне сходят за «людей практичных». Их возвращение к власти торжественно оформляется как возвращение здравого смысла.

Первичные отрасли — это земледелие, промышленность и транспорт. Жизнь общества без них немыслима, на них держится мир. Возделывание почвы и выращивание урожая, изготовление предметов потребления и их перемещение из одного места в другое так же первобытны, как и человеческие потребности, и в то же время нельзя придумать ничего более насущного. Они — суть материального существования. Если их убрать, замрет и жизнь общества. Нельзя не признать, что не все идеально в современном мире при существующей системе, но если не сотрясать основы, можно надеяться на улучшения. Величайшее заблуждение состоит в том, что эти основы можно поколе-

бать. Любое общество строится на выращивании, производстве и перевозках. Если уцелеет земледелие, производство и транспорт, мир в состоянии пережить любую экономическую или социальную встряску. Выполняя свою работу, мы служим миру и обществу.

Работы еще непочатый край. Бизнес — это не более чем работа. Спекуляция готовыми товарами — это не бизнес, это более или менее пристойная разновидность воровства. Но законом ее не запретишь. Законы вообще мало на что годятся. Они не несут в себе ничего конструктивного. Они не способны подняться выше полицейской власти, а поэтому надеяться на то, что столицы штатов или Вашингтон начнут заниматься тем, чем закон заниматься не призван, — всего лишь пустая трата времени. Пока мы будем рассчитывать на то, что законодательство избавит нас от бедности или запретит особые права и привилегии, до тех пор нищета будет распространяться, а привилегии расти. Мы достаточно молились на Вашингтон, и в нашей стране достаточно законотворцев (хотя, следует отметить, не так много, как в других странах), заверяющих нас, что законы будут защищать то, что они защищать не должны.

Если заставить всю страну думать о том, будто Вашингтон представляет собой нечто вроде рая, за облаками которого обитает всеведение и всемогущество, страна постепенно отучится от самостоятельного мышления, что само по себе не может не тревожить. Наше спасение не в Вашингтоне, наше спасение в нас самих; помощь эта, однако, может направляться в Вашингтон — своего рода распре-