

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие	5
МОЯ ЖИЗНЬ, МОИ ДОСТИЖЕНИЯ	23
Введение. Моя руководящая идея	23
Глава 1. С чего все начиналось	37
Глава 2. Чему я научился в производстве	51
Глава 3. Начинается настоящее дело	65
Глава 4. Тайны производства и служения	84
Глава 5. Начинается настоящее производство	97
Глава 6. Машины и люди	109
Глава 7. Террор машины	119
Глава 8. Заработная плата	130
Глава 9. Почему бы не делать всегда хороших дел?	142
Глава 10. Как дешево можно производить товары?	149
Глава 11. Деньги и товар	163
Глава 12. Деньги — хозяин или слуга?	176
Глава 13. К чему быть бедным?	187
Глава 14. Трактор и электрификация сельского хозяйства	196

Глава 15. К чему благотворительствовать?	203
Глава 16. Железные дороги	215
Глава 17. На всевозможные темы	224
СЕГОДНЯ И ЗАВТРА	237
Глава 1. Нам предоставляются шансы	237
Глава 2. Есть ли предел крупным предприятиям	245
Глава 3. Крупное предприятие и сила денег	253
Глава 4. Справедливы ли прибыли	257
Глава 5. «Это невозможно»	269
Глава 6. Необходимо учить	278
Глава 7. Что такое стандарты	290
Глава 8. Чему учит потеря материала	299
Глава 9. Овладение источниками снабжения	307
Глава 10. Значение времени	315
Глава 11. Экономия дерева	325
Глава 12. Перенесение предприятий в деревню	336
Глава 13. Продолжительность труда и высота заработной платы	348
Глава 14. Значение механической силы	359
Глава 15. Практическое воспитание	371
Глава 16. Лечение или предупреждение?	379
Глава 17. Как сделать выгодной железную дорогу?	385
Глава 18. Воздух	394
Глава 19. Проблемы земледелия	400
Глава 20. Для чего существуют деньги?	407
Глава 21. Наши принципы общеприменимы	410

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 яростно 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 просто 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 тракторы, 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 идеологическое послабление: в 1935 году вышла книга Н. Беляева «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 автомобилизма, 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 прямой: «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, именую «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.

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 недолго любил 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 разбирали до винтика, чтобы понять, как она устроена. Свои первые карманные деньги он зарабатывал тем, что всей округе ремонтировал часы.

В 12 лет Генри увидел локомотив — 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.

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

В 1899 году инвесторы помогли ему организовать Detroit Automobile Company. Но молодой инженер ненадолго 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.

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. 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 никудышному 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 лошадиных сил 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. «Законные 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 передвижения. 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 дорог отменного качества, 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 15-миллионном автомобиле Ford T.

В 1910 году Форд построил и ввел в эксплуатацию самый современный в автомобильной отрасли завод — «Хайленд-Парк». Именно здесь прои-

зошли 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».

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 «Хайленд-Парк» собралась толпа в 10 тысяч 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 раз-

ряду, 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 пятидневную 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 «Хайленд-Парк» выпустил 300 тысяч автомобилей. (А 299 других автомобильных компаний мира произвели тогда всего лишь 280 тысяч 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.

В 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 жесткий 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.

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 вовсе 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».

ГЛАВА 1

С чего все начиналось

31 мая 1921 года Общество автомобилей Форда выпустило автомобиль № 5 000 000. Теперь он стоит в моем музее, рядом с маленькой газолиновой тележкой, с которой я начал свои опыты и которая в первый раз пошла весной 1893 года к моему великому удовольствию. Я поехал на ней как раз тогда, когда овсянки прилетели в Дирборн, а они всегда возвращаются 2 апреля. Оба экипажа совершенно различны по своему внешнему виду и почти столь же непохожи по строению и материалу. Только схема, странным образом, почти не изменилась за исключением некоторых завитушек, которые мы выбросили в нашем современном автомобиле. Та маленькая старая тележка, несмотря на свои два цилиндра, пробегала двадцать миль в час и выдерживала, при своем резервуаре всего в 12 литров, полных 60 миль. И теперь она такова же, как в первый день. Схема развивалась гораздо менее быстро, чем конструкционная техника и применение материалов. Разумеется, и она усовершенствовалась; современный Форд — модель «Т» — имеет четыре цилиндра, автоматическое пусковое устройство и, вообще, является во всех отношениях более удобным и практичным экипажем. Он проще своего предшественника, но почти каждая его часть уже заключалась в первоначальной модели. Изменения вытекали из наших опытов в конструкции, а вовсе не из нового принципа, а отсюда я извлекаю важный урок, что лучше приложить все силы для усовершенствования хорошей идеи вместо того, чтобы гнаться за другими, новыми идеями. Хорошая идея дает ровно столько, сколько можно осилить сразу.

Жизнь фермера заставляла меня изобретать новые и лучшие транспортные средства. Я родился 30 июля 1863 года на ферме недалеко от Дирборна в Мичигане, и мое первое впечатление, о котором я могу вспомнить, свидетельствует, что в хозяйстве было слишком много труда сравнительно с результатами. И теперь я питаю еще подобные чувства к фермерской жизни.

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

Отец будущего автомобильного короля, Уильям Форд, эмигрировал в Америку из Ирландии в 1847 году. Поначалу он был разнорабочим, плотником. Скопив небольшую сумму денег, приобрел участок земли в местечке Спрингфилд-Тауншип (нынешний пригород Детройта) и стал зажиточным фермером. В 1876 году его ферма была признана лучшей в районе и даже попала в иллюстрированный атлас Детройта. Уильям Форд пользовался глубоким уважением среди местных жителей, избирался церковным старостой протестантской общины и мировым судьей.

Его женой стала Мэри Литогод — немка бельгийского происхождения. Она была хороша собой, отличалась скромностью и деликатностью, умело сглаживала непростой характер своего сурового, вспыльчивого мужа. Мэри стала рачительной хозяйкой и заботливой матерью. В семье Фордов родилось шестеро детей (четверо сыновей и две дочери). Старшим ребенком был Генри. От отца он унаследовал железную волю и крутой нрав, от матери — чистоплотность и любовь к порядку.

Генри Форд так и не получил высшего образования. Сельская школа, в которой он учился, давала весьма скудные познания (до конца жизни автомобильный король писал с грубейшими орфографическими ошибками). Все ученики этой приходской школы (от первоклассников до выпускников) занимались в одно время, в одной комнате. Главной задачей такого обучения считалось религиозно-нравственное воспитание.

Строгое пуританское воспитание во многом определило дальнейшие взгляды Генри Форда, оказало влияние на его социально-экономическую теорию, получившую название «фордизм».

В то время на фермах преобладал тяжелый ручной труд. Уже с ранней юности я думал, что многое можно делать иначе, каким-нибудь лучшим способом. Подобные мысли побудили меня увлечься механикой. Помню, мама моя всегда утверждала, что я прирожденный техник. Я соорудил некое подобие мастерской, где хранил всякую всячину, включая куски металла, которые я использовал в качестве инструментов. Тогда у нас не было таких игрушек, как теперь; все, с чем мы играли, делалось своими руками. Моими игрушками были инструменты, и так осталось до сегодняшнего дня! Каждый обломок машины был для меня сокровищем.