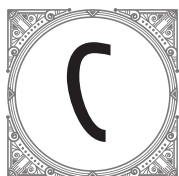


Введение

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 будет 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 некой деловой теории, которая, как я надеюсь, представляет собою 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

Введение

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 преизбытке 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 из себя, 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. 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.



■ Генри Форд с сыном

Основные отрасли — земледелие, промышленность и транспорт. Без них невозможна общественная жизнь. Они скрепляют мир. Обработка земли, изготовление и распределение предметов потребления столь же насущны, 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. Бизнес — это не что иное, как работа. Наоборот, спекуляция с готовыми продуктами не имеет ничего общего с бизнесом — она означает не больше и не меньше, чем более пристойный вид воровства, не поддающийся искоренению законодательным путем. Вообще, законодательным путем можно мало чего добиться: законодательство никогда не бывает конструктивным. Оно не способно 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 устранил 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 начнет впадать в зависимость, не обещающую ничего хорошего в будущем. Помощь придет не из Вашингтона,

Введение

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. Декларация 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 народа. 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 античеловечно. Без деловой жизни и без правительства обойтись нельзя. То и другое, играя служебную роль, столь же необходимы, 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 сейчас делают это и будут делать во всем мире финансисты до тех пор, пока чистый доход попадает в их карман); при этом произносится 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

Илья Ильф и Евгений Петров в книге «Одноэтажная Америка» так описали Генри Форда: «Это был худой, почти плоский, чуть сгорбленный старик с умным морщинистым лицом и серебряными волосами. На нем были свежий серый костюм, черные башмаки и красный галстук. Форд выглядел моложе своих семидесяти трех лет, и только его древние коричневые руки с увеличенными суставами показывали, как он стар. Нам говорили, что по вечерам он иногда танцует.

Во время разговора Форд все время двигал ногами. То утирал их в тисменный стол, то клал одну ногу на другую, придерживая ее рукой, то снова ставил обе ноги на пол и начинал покачиваться. У него близко поставленные колючие мужицкие глаза. И вообще он похож на востроносого русского крестьянина, самородка-изобретателя, который внезапно сбрил наголо бороду и оделся в английский костюм».

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.

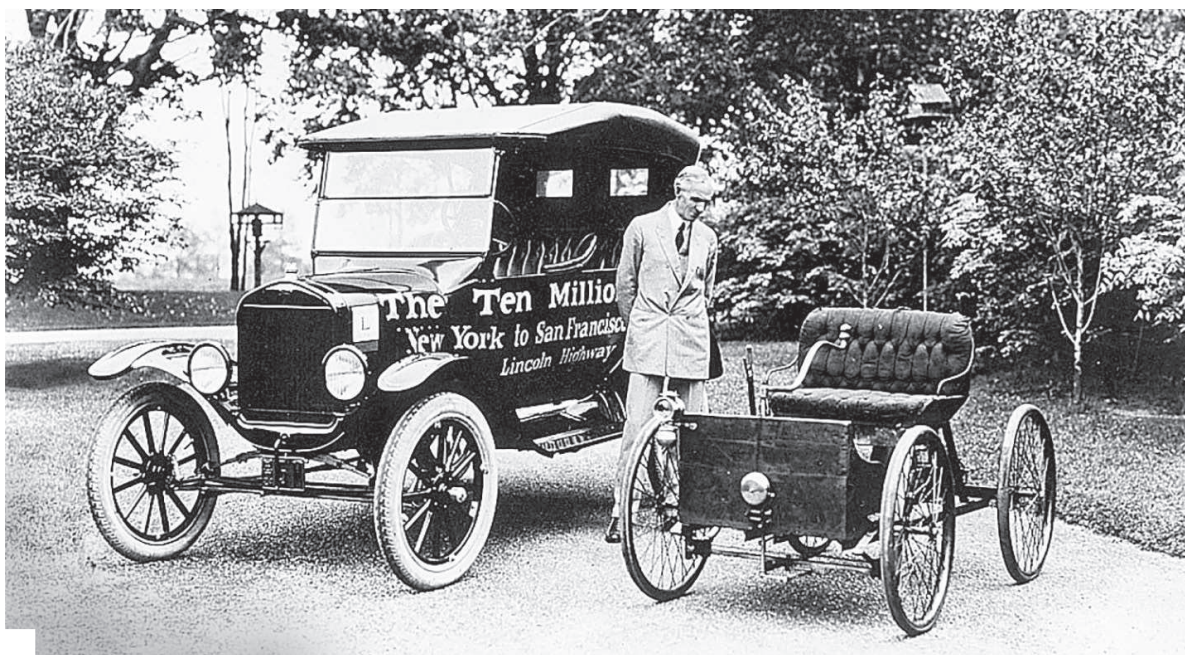
Хозяйственный принцип — это труд. Труд — это человеческая стихия, которая обращает себе на пользу плодоносные времена года. Человеческий труд создал из сезона жатвы то, чем он стал ныне. Экономический принцип гласит: каждый из нас работает над материалом, который не нами создан и которого создать мы 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 вливаются в производство. Но если их деньги направлены 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 дорожку 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, способный 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, чем 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



■ Форд с первым автомобилем и 10-миллионным

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. Сейчас самое время 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 дальнейшем 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 настолько здоровым 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. Опала необходимость думать об удовлетворении клиентуры. В определенных кругах возобладал 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. Строить бизнес 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 это не так. Они попросту пытались, вооружившись невежеством, вступить в борьбу со здравым смыслом, а такая политика никогда не удастся. 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 подробнее в одной из следующих глав. Мое главное возражение против нынешней денежной системы заключается в том, что она трактуется часто как самоцель. А при таком 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 уж 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

Введение

Журналисты называли Форда «богачом со вкусами и пристрастиями бедняка». Он презирал всякую роскошь, жил аскетично, был вегетарианцем. До конца жизни жена штопала ему старые носки. О пальто Генри Форда рассказывают такую легенду.

Однажды Форд прилетел по делам в Лондон, уже будучи миллиардером. В справочном бюро аэропорта он попросил подобрать ему самую дешёвую гостиницу.

Служащий удивился:

– Мистер Генри Форд, я слежу за новостями и знаю, что ваш сын всегда останавливается в лучших отелях и великолепно одет. А вы ищете самую дешёвую гостиницу и носите пальто, которое, похоже, старше вас. Неужели вы, миллиардер, экономите деньги на самом необходимом?

Генри Форд ответил:

– Мне незачем останавливаться в дорогом отеле, потому что я не вижу смысла переплачивать за ненужные мне излишества. Ведь и в самой дешёвой гостинице можно отдохнуть не хуже, чем в самой дорогой. А это пальто – да, его носил ещё мой отец, но это не имеет никакого значения, ведь и в этом пальто я всё равно Генри Форд. Мой сын ещё молод и неопытен, поэтому боится, что подумают о нём люди, если он остановится в дешёвом отеле. Я же не беспокоюсь о том, что подумают обо мне окружающие, потому что знаю себе настоящую цену. А миллиардером я стал потому, что умею считать деньги и отличать настоящие ценности от фальшивых.

быть гораздо проще и вместе с тем красивее. Это происходит потому, что все предметы в прошлом изготавливались определенным образом и нынешние производители идут проторенной дорогой.

Этим я не хочу сказать, что мы должны удариться в другую крайность. В этом нет абсолютно никакой необходимости. Совсем 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. Одежда 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 производимого продукта. Мы должны исходить из самого продукта. Важно, прежде всего, исследовать, действительно ли

он так хорош, как должен быть — выполняет ли он в максимальной степени свое назначение? Затем — использован ли материал лучший из возможных или только самый дорогой? И наконец — допускает ли продукт необходимые упрощения в конструкции и уменьшении 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 смещение тяжести и силы? Все очень хорошо в копре для забивания свай, но к чему приводить в движение лишний вес, когда этим ничего не достигается? К чему обременять лишним весом машину, предназначенную для перевозок? Почему бы не перенести излишний вес на груз, который транспортируется машиной? Полные люди не в состоянии бегать так быстро, как худощавые, а мы придаем большей части наших транспортных средств такую грузность, словно мертвый вес и объем увеличивают скорость! Бедность в значительной степени происходит от перетаскивания мертвых грузов.

В деле устранения лишней тяжести мы еще сильно продвинемся вперед, например, в отношении древесных материалов. Дерево — великолепный материал для некоторых частей, хотя и очень неэкономичный. Дерево, входящее в состав фордовской машины, содержит около 30 фунтов воды. Несомненно, тут возможны улучшения. Необходимо найти средство, при помощи которого достигнута будет одинаковая мощность и эластичность, без излишнего веса. Точно так же и в тысяче других предметов.

Земледелец слишком отяжеляет свой дневной труд. По-моему, рядовой фермер тратит не больше пяти процентов своей энергии на действительно полезную работу. Если устроить завод по образцу обыкновенной фермы, его нужно было бы

«Я ничего не придумал, — утверждал Генри Форд. — Я просто собрал вместе открытия людей, работавших над ними столетиями, и открытия их предшественников. Если бы я начал работать над своим изобретением пятьдесят лет назад, или десять, или даже пять, у меня бы ничего не получилось. И так обстоит дело с каждой новой вещью. Качественный скачок происходит, когда есть все необходимые предпосылки, и тогда он уже неизбежен. А все разговоры о том, что человечество обязано своим прогрессом одиночкам, — величайшая чушь».

Во времена Генри Форда действительно сложились все необходимые предпосылки для появления автомобильной компании нового типа, способной осуществлять массовое производство дешевых автомашин. В 1864 году был открыт мартеновский процесс и стала бурно развиваться сталелитейная промышленность. В 1865 году началось строительство нефтепроводов, упростивших производство и сбыт автомобильного топлива. К 1869 году Соединенные Штаты обладали разветвленной сетью железных дорог, развитым речным, морским и озерным флотом, что упростило доставку сырья на промышленные предприятия и транспортировку готовой продукции.

Введение

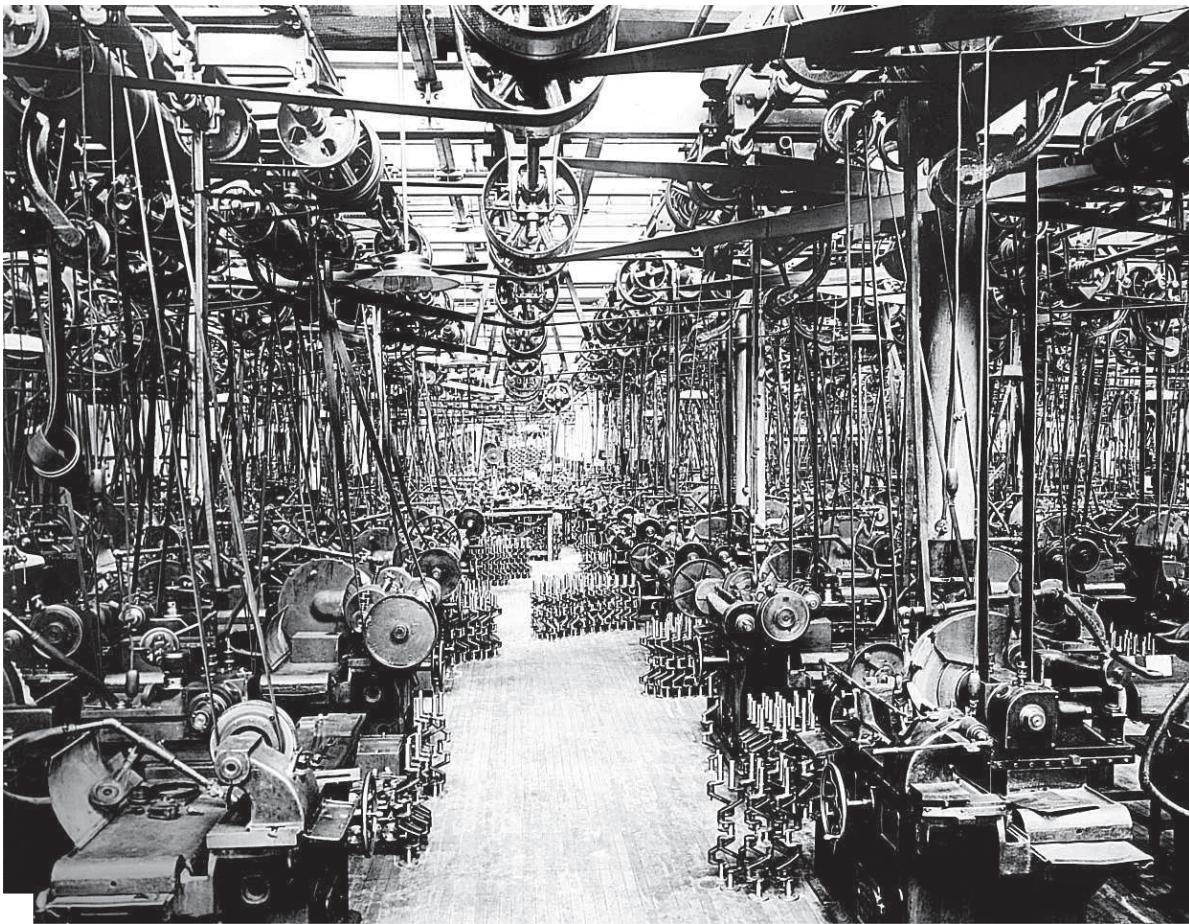
переполнить рабочими. Самая скверная фабрика в Европе едва ли организована так скверно, как рядовое крестьянское хозяйство. Механическая энергия и электричество почти не применяются. Не только все делается вручную, но в большинстве случаев не уделяется никакого внимания рациональной организации труда. В продолжение рабочего дня фермер раз двенадцать, вероятно, взбирается по шаткой лестнице и спускается вниз. Он будет годы подряд надрываться, таская воду, вместо того чтобы проложить метр-другой водопроводной трубы. Если встречается надобность в добавочной работе, то первая его мысль — добавочно нанять рабочих. Он считает излишней роскошью тратить деньги на улучшения. Потому-то продукты сельского хозяйства даже при самых низких ценах все же слишком дороги и доход фермера, при самых благоприятных условиях, ничтожен. В хищнической трате времени и сил кроется причина высоких цен и малого заработка.

На моей собственной ферме в Дирборне все делается при помощи машин. Но, хотя во многих отношениях расточению сил поставлены пределы, все же мы далеки еще от подлинно рационального хозяйствования. До сих пор мы не имели еще возможности посвятить этому вопросу непрерывное, в течение 5–10 лет внимание, чтобы установить, что еще требует осуществления. Остается сделать больше, чем сделано. И все же мы постоянно получали, вне зависимости от рыночных цен, прекрасный доход. Мы у себя на ферме не фермеры, а промышленники. Как только земледелец научится смотреть на себя как на промышленника, не допускающего расточительства ни в материалах, ни в человеческих ресурсах, цены на продукты сельского хозяйства так упадут и доходы так повысятся, что каждому хватит на пропитание и сельское хозяйство приобретет репутацию наименее рискованной и наиболее выгодной отрасли.

В недостаточном знакомстве с процессами и подлинной сущностью профессии, а также и с лучшими формами ее организации кроется причина малой доходности занятия сельским хозяйством. Но и все, что будет организовано по образцу сельского хозяйства, обречено на бездоходность. Фермер надеется на удачу и на своих предков. Он не имеет понятия об экономии производства и о сбыте. Фабрикант, ничего не смыслящий в экономии производства и в сбыте, продержался бы недолго. А фермеры пока держатся. И это доказывает, каким изумительно прибыльным может быть само по себе сельское хозяйство.

Не так уж сложно добиться низких цен и высокого объема производства как в промышленной, так и в сельскохозяйственной областях, причем, это подразумевает достаточное обеспечение всех и каждого. Но хуже всего то, что повсюду существует тенденция усложнять даже самые простые вещи. Вот, например, так называемые «улучшения».

Когда заходит речь об улучшениях, проектируется обычно изменение в фабрикате. «Улучшенным» продуктом считается тот, который подвергся изменению. Мое понимание термина «улучшение» совершенно иное. Я считаю вообще неправильным запускать производство, пока не усовершенствован сам фабрикат. Это, конечно, не означает, что никогда



■ Станки в шлифовальном отделе

не следует вносить изменений в фабрикат. Я лишь считаю, что запускать производство следует только тогда, когда вы абсолютно уверены в том, что и назначение, и внешний вид товара, и материал соответствуют желаемым. Если такой уверенности при ближайшем рассмотрении нет, то следует спокойно продолжать изыскания, пока уверенность не появится. Производство должно исходить из самого продукта. Завод, организация труда, сбыт и финансовые соображения сами приспособляются к фабрикату. Благодаря такому подходу приобретается несомненное преимущество и экономится время.

Форсирование выпуска продукции без предварительной уверенности в самом продукте было скрытой причиной многих и многих катастроф. Сколько людей, по-видимому, уверено, что важнее всего устройство фабрики, сбыт, финансовые средства, деловое руководство. Важнее всего сам фабрикат, и всякое форсирование выпуска продукции до того, как продукт усовершенствован, означает трату сил. На разработку «Модели Т» (известной теперь как автомобиль «Форд»), которая полностью отвечала моим желаниям и требованиям, я потратил