

Генри Форд

БИЗНЕС. СЕГОДНЯ И ЗАВТРА

С современными комментариями



Издательство АСТ
Москва

УДК 821.111(73)-94
ББК 84(7С0Е)-44
Ф79

Предисловие и комментарии *Татьяны Мучкиной*
фотография на обложке
Universal Images Group / Underwood Archives / Diomedia
предоставлена фотобанком Diomedia

Форд, Генри

Ф79 Сегодня и завтра. С современными комментариями / Генри Форд; предисл., коммент. Т.А. Мучкиной. — Москва: Издательство АСТ, 2023. — 416 с. — (Мудрость на все времена)

ISBN 978-5-17-152742-6

«Самая хорошая работа — это высокооплачиваемое хобби», — утверждал Генри Форд. В книге изложены его идеи, актуальные и по сей день. Автомобильный король опередил свое время, производство на его предприятиях было шедевром прогресса и образцом научной организации труда. Здесь от лица Форда рассказана история построения бизнеса с самого начала, описаны интересные предпринимательские находки и важнейшие детали успешного ведения дел.

Современные комментарии помогут читателю провести аналогию с нашим временем и оценить прогрессивность мыслей лучшего бизнесмена XX века. На его пути были не только взлеты, но и множественные падения, благодаря которым он переосмыслил и постоянно улучшал свой бизнес.

УДК 821.111(73)-94
ББК 84(7С0е)-44

ISBN 978-5-17-152742-6

© Т.А. Мучкина, предисл., коммент.
© 000 «Издательство АСТ»

ПРЕДИСЛОВИЕ

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

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

Но один непреложный факт признавали все: производство на предприятиях автомобильного короля — шедевр прогресса, образец научной организации труда.

Признавали этот факт даже столпы коммунистической идеологии в СССР. В Советской России новаторские методы Форда по организации крупного производства высоко ценили, тиражировали и широко внедряли. Советский Союз охотно закупал фордовские автомобили и трактора, а специалисты из корпорации Форда руководили строительством автозавода в Нижнем Новгороде.

С 1924 по 1929 годы в СССР многократно переиздавались переведенные на русский язык книги Генри Форда: «Моя жизнь и мои достижения», «Сегодня и завтра». Правда, название первой из этих книг, согласно точному переводу, должно было звучать иначе: «Моя жизнь и работа» («My life and work»). Но это было недопустимо по идейным соображениям: какая может быть работа у эксплуататора-капиталиста! Тем удивительнее последующее идеологическое послабление: в 1935 году вышла книга Н. Беяева «Генри Форд» из серии «Жизнь замечательных людей». Форд стал первым капиталистом-современником, отнесенным в СССР к категории «людей замечательных».

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

«Имя Генри Форда стало символом массового производства. Продукция его заводов способствовала в значительной степени гигантскому развитию автомобилizма, под знаком которого проходит начало XX века. <...> В нашей стране, где гигантскими темпами развива-

ется 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 прямотой: «У врага нужно учиться, как стать сильнее его, дабы впоследствии победить его».

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

У себя на родине, в Америке, Форд вовсе не стал иконой. Его достижения четко очерчены, а ошибки в ведении бизнеса не раз подвергались подробному

анализу. Причем даже заблуждения Форда, едва не приведшие его к краху, сослужили неплохую службу развитию прогресса. Они позволили подкорректировать капиталистическую систему хозяйствования в мировом масштабе.

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

В 12 лет Генри увидел 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 меха-

ника. 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 разогнаться до 30 км/ч.

На этом дурно пахнущем грохочущем монстре Клара и Генри вместе с сыном Эдселом выезжали на прогулки, поражая соседей и распугивая лошадей.

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

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

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

Увлечшись созданием гоночных машин, Форд построил спортивный автомобиль и вызвал на состязание действующего чемпиона Америки по автогонкам. К финишу Форд пришел первым! Это была наилучшая реклама его автомобиля. Громкая победа привлекла новых инвесторов. Впрочем, с ними Генри тоже скоро рассо-

рился, 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 слабенькой рамой и маломощным мото-

ром. 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 л. с. позволял развивать скорость до 65–70 км/ч.

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

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

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

Надо сказать, что в это время судьба компании Генри Форда все еще висела на волоске. Еще в 1903 году синдикат автомобилестроителей, претендовавший на монополию в этой сфере, втянул Ford Motor Company в судебную тяжбу, призванную уничтожить или закабалить зарождающуюся империю Форда. Дело в том, что в 1879 году ловкий делец Селден запатентовал проект

автомобиля, так никогда и не построенного: патент содержал лишь описание основных принципов создания автомашины. Этого оказалось достаточно, чтобы «взимать дань» с автомобилестроителей. Первый же выигранный Селденом судебный процесс «о нарушении патентного права» заставил автомобильных магнатов приобрести необходимые лицензии и создать «ассоциацию законных фабрикантов». Форд стал ответчиком в суде из-за «отсутствия права» выпускать автомобили. Судебный процесс против Ford Motor Company длился 8 лет, вплоть до 1911 года. «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 ре-

шил, 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 ав-

томашин. 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 шоссейных 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 пятнадцатимиллионном автомобиле Ford T.

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

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

Современники отмечали, что «ритм сборки воздействует на рабочих сильнее самых свирепых надсмотрщиков», и называли конвейер Форда «бесчеловечной потовыжималкой». Рабочий бесконечно повторял одно и то же движение и становился, по сути, придатком машины. Монотонный, крайне напряженный труд у конвей-