
pocket**book**

Генри ФОРД

Моя жизнь,
мои достижения



МОСКВА

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

Henry Ford
My life and work

Во внутреннем оформлении использованы фотографии:
Everett Historical / Shutterstock.com

Используется по лицензии от Shutterstock.com;

© Photos 12 Archive, Granger / DIOMEDIA;

© Universal Images Group / Universal History Archive /
DIOMEDIA;

© Photo Researchers, SCIENCE SOURCE, SuperStock /
GettyImages.ru

В оформлении обложки использована фотография:
Focused Adventures / Shutterstock / FOTODOM

Используется по лицензии от Shutterstock / FOTODOM

Форд, Генри.

Ф79 Моя жизнь, мои достижения / Генри Форд ;
[перевод с английского Е. Кочериной, Д. Дворцовой]. — Москва : Эксмо, 2025. — 384 с. : ил.

ISBN 978-5-04-209108-7

Философия Форда, лежащая в основе методов управления и организации производства, стала социально-экономическим направлением, названным в его честь. Сегодня фордизм внедрен в стратегии тысяч предприятий по всему миру.

Генри рассуждает о мотивации рабочих и управлении заводом, о банковской системе и военных заказах кратко, но доступно. Читается не как учение «акулы бизнеса», а как откровение простого парня, который хочет делать работу хорошо.

УДК 821.111-94(73)
ББК 84(7Coe)-44

© Перевод с английского. Е. Кочерина,
Д. Дворцова

© Оформление.

ООО «Издательство «Эксмо», 2025

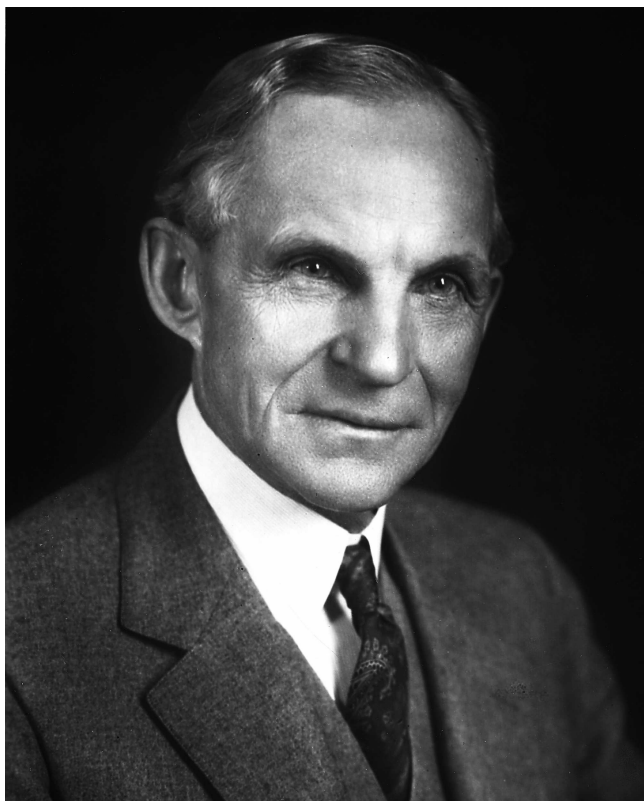
ISBN 978-5-04-209108-7

ОГЛАВЛЕНИЕ



Введение. МОЯ ГЛАВНАЯ ИДЕЯ.....	9
Глава I. ИСТОКИ ДЕЛА	33
Глава II. ЧТО Я УЗНАЛ О БИЗНЕСЕ.....	51
Глава III. НАЧИНАЕТСЯ НАСТОЯЩЕЕ ДЕЛО	72
Глава IV. СЕКРЕТ ПРОИЗВОДСТВА И ОБСЛУЖИВАНИЯ	98
Глава V. НАЧИНАЕТСЯ НАСТОЯЩЕЕ ПРОИЗВОДСТВО.....	117
Глава VI. МАШИНЫ И ЛЮДИ.....	137
Глава VII. ТЕРРОР МАШИНЫ.....	153
Глава VIII. ЗАРАБОТНАЯ ПЛАТА	171
Глава IX. ПОЧЕМУ ДЕЛА НЕ ВСЕГДА ИДУТ ХОРОШО?.....	192
Глава X. КАК МОЖНО ДЕШЕВО ПРОИЗВОДИТЬ ТОВАРЫ?	203
Глава XI. ДЕНЬГИ И ТОВАР	226
Глава XII. ДЕНЬГИ — ХОЗЯИН ИЛИ СЛУГА?	244

Глава XIII. ЗАЧЕМ БЫТЬ БЕДНЫМ?	262
Глава XIV. ТРАКТОР И МЕХАНИЗАЦИЯ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА	277
Глава XV. ЗАЧЕМ НУЖНА БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ?	289
Глава XVI. ЖЕЛЕЗНЫЕ ДОРОГИ	310
Глава XVII. НА ВСЕВОЗМОЖНЫЕ ТЕМЫ	327
Глава XVIII. ДЕМОКРАТИЯ И ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	344
Глава XIX. ЧЕГО НАМ СЛЕДУЕТ ОЖИДАТЬ	361



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

Введение

МОЯ ГЛАВНАЯ ИДЕЯ



Страна наша только начала развиваться. Что бы ни толковали о наших поразительных успехах — мы пока едва-едва взбороздили верхний покров. Да, наши достижения были в достаточной мере изумительны, но если сравнить сделанное с тем, что еще осталось, они обращаются в ничто. Стоит только вспомнить, что при распашке земли расходуется больше сил, чем во всех промышленных предприятиях страны, вместе взятых, — и сразу появляется 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 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, стальными механизмами и человекоподобными роботами. 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 восхищаться 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 ничтожно мало остается на то, чтобы в полной мере наслаждаться жизнью. Сила и машина, деньги и имущество полезны лишь постольку, поскольку они способствуют жизненной свободе. Они — только средство для достижения некоторой цели. Я, например, смотрю на автомобили, носящие мое имя, не только как на автомобили. Если бы они были только таковыми, я бы лучше занялся чем-нибудь другим. Но для меня они — наглядное доказательство некоей деловой теории, цель которой — сделать мир источником радостей. Факт необычайного успеха Ford Motor Company неопровержимо свидетельствует, как верна была до сих пор эта теория. Благодаря ей я могу рассуждать о существующих методах производства, финансах и обществе с точки зрения человека, ими не поработанного.

Если бы я преследовал только корыстные цели, мне не было бы нужды стремиться к изменению существующих методов. Если бы я думал только о собственном обогащении, нынешняя система оказалась бы для меня превосходной: она в избытке снабжает меня деньгами. Но я помню о долге служения обществу. Нынешняя система не позволяет добиться максимальной произво-

длительности, она способствует расточительству во всех его видах и отнимает продукт труда множества людей, потому что ей не хватает должной степени планомерности и целесообразности.

Я ничего не имею против всеобщей тенденции к осмеянию новых идей. Лучше относиться скептически ко всем инновациям и требовать доказательств их необходимости, чем гоняться за всякой новой идеей в состоянии непрерывного круговорота мыслей. Скептицизм,

**СИЛА И МАШИНА,
ДЕНЬГИ И ИМУЩЕСТВО
ПОЛЕЗНЫ ЛИШЬ
ПОСТОЛЬКУ, ПОСКОЛЬКУ
ОНИ СПОСОБСТВУЮТ
ЖИЗНЕННОЙ СВОБОДЕ.**

совпадающий с осторожностью, есть компас цивилизации. Нет такой концепции, которая была бы хороша только потому, что она старая, или плоха потому, что она новая; но если старая методика оправдала себя, то это веское свидетельство в ее пользу. Сами по себе идеи ценны, но всякая идея в конце концов только идея. Основная задача в том, чтобы реализовать ее на практике.

Я хочу показать, что применяемые нами идеи могут быть использованы 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 базовых.

Я считаю, что счастье и благосостояние добываются только честной работой, а человеческие невзгоды в значительной мере являются следствием попытки свернуть с этого пути. Я не собираюсь предлагать ничего, что бы выходило за пределы безусловного признания этого естественного принципа. Если исходить из предположения, что мы непременно должны работать, достигнутые нами до сих пор успехи представляют собой, в сущности, результат некоего логического рассуждения: раз уж нам приходится работать, то лучше работать умно и предусмотрительно, и чем лучше мы будем работать, тем лучше мы будем жить. Вот что предписывает нам, по моему мнению, элементарный здравый 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 с одними планами далеко не уйдешь. Это больше походило на митинг, но не на поступательное движение: мы услышали массу прекрасных вещей, но, придя домой, обнаружили, что огонь в очаге погас. Реакционеры обычно пользуются подавленностью, наступающей вслед за такими периодами подъема, 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 практиче-

ских». Их возвращение к власти нередко приветствуется как возврат к здравому смыслу.

Земледелие, промышленность и транспорт — это основные отрасли экономики. Без них невозможна общественная жизнь, они скрепляют мир. Обработка земли, изготовление и распределение предметов потребления столь же первичны, как и человеческие потребности, и все же более актуальны, 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, с помощью законодательства можно мало чего добиться: оно 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 искоренит бедность и устранил из мира привилегии, нам суждено созерцать, как бедность растет,

САМИ ПО СЕБЕ ИДЕИ ЦЕННЫ, НО ВСЯКАЯ ИДЕЯ В КОНЦЕ КОНЦОВ ТОЛЬКО ИДЕЯ. ОСНОВНАЯ ЗАДАЧА В ТОМ, ЧТОБЫ РЕАЛИЗОВАТЬ ЕЕ НА ПРАКТИКЕ.

а привилегии умножаются. Мы слишком долго полагались на Вашингтон, и у нас слишком много законодателей. Хотя все же им не столь пригодно 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, 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 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 соот-

ношение неестественно, безнравственно и противно человеческой природе. Без деловой жизни и без правительства обойтись нельзя. То и другое, играя служебную роль, столь же необходимы, как вода и хлеб, но, захватывая власть, они идут вразрез с естественным порядком вещей. 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 по сей день делают это и будут делать во всем мире финансисты до тех пор, пока чистый доход попадает в их карман), болтая при этом 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 разрушить 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 взамен, тотчас же отвергаются инстинктом обычного 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