

Генри Форд

**КОДЕКС  
МИЛЛИАРДЕРА**



Издательство АСТ  
Москва

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

**Форд, Генри.**

Ф79 Кодекс миллиардера / Генри Форд. —  
Москва : Издательство АСТ, 2019. — 352 с. —  
(Исключительная книга мудрости).

ISBN 978-5-17-111729-0.

Мемуары выдающегося менеджера XX века «Кодекс миллиардера» — одна из самых известных настольных книг предпринимателей, в которой содержится богатейший материал, посвященный вопросам организации деятельности. Выдержав более ста изданий в десятках стран мира, автобиография Генри Форда не потеряла своей актуальности для многих современных экономистов, инженеров, конструкторов и руководителей. За плечами отца-основателя автомобильной промышленности Генри Форда — опыт создания производства, небывалого по своим масштабам и организации. Снискав славу гениального ученика-слесаря, величайший промышленник XX столетия долгое время хранил молчание, не выступая в прессе. И только к шестидесяти годам известный миллиардер написал книгу, в которой соединены достижения науки двадцатого века с его собственными изобретениями и достижениями в области техники, коммерции и менеджмента.

**УДК 821.111(73)-94**  
**ББК 84 (7СОЕ)-44**

ISBN 978-5-17-111729-0.

© ООО «Издательство АСТ»

## Глава 1

### НАМ ПРЕДОСТАВЛЯЮТСЯ ШАНСЫ

Сотни лет люди говорили о недостатке шансов и о настоятельной необходимости переделить существующие блага. Но с каждым годом рождалась и развивалась какая-либо новая идея, а вместе с ней возникали и новые возможности приложения труда; в настоящее время мы располагаем достаточным количеством испытанных идей, и если их применить на практике, то мир избавится от всех своих трудов, устранил нищету и даст возможность жить всем, кто хочет работать. Только старые износившиеся понятия мешают осуществлению этих новых идей. Люди сами надевают на себя оковы, завязывают себе глаза и после этого удивляются, почему так плохо живется.

Возьмем хотя бы одну незначительную идею — идею, которую мог бы создать каждый, но разработка которой выпала на мою долю: идею изобретения небольшого сильного и про-

#### 4 ГЕНРИ ФОРД

стого автомобиля, производимого по дешевой цене хотя и при высокой заработной плате рабочих. 1 октября 1908 года мы сделали первый из наших современных маленьких автомобилей. 4 июля 1924 года мы уже успели сделать их 10 000 000 и в текущем 1926 году мы кончаем 13-й миллион.

Это интересный факт, хотя сам по себе, может быть, и не важный. Важно то, что из маленькой горсти людей мы превратились в огромное предприятие, имеющее у себя на службе более 200 000 человек, ни один из которых не получает меньше 6 долларов в день. Наши посредники и заведующие складами наших автомобилей имеют у себя на службе еще 200 000 человек. Кроме того, мы далеко не вырабатываем сами всего того, что нам нужно. Мы покупаем приблизительно вдвое больше, чем производим, и поэтому можем утверждать, что на заводах, связанных с нашим производством, занято еще около 200 000 человек. Это составляет в общем 600 000 служащих, прямо или косвенно связанных с нашим предприятием. Следовательно, разработка одной-единственной идеи, осуществленной всего лишь 18 лет тому назад, дала средства существования почти 3 000 000 мужчин, женщин и детей. При этом мы не принимаем в расчет то огромное количество людей, которое так или иначе содействует распределе-

нию и поддержанию в порядке наших автомобилей. А ведь наша идея находится еще на первоначальной стадии разработки.

Мы приводим эти цифры не для хвастовства. Я не говорю об определенном лице или об определенном предприятии. Я говорю об идее. А приведенные нами цифры показывают, чего может достичь одна-единственная идея. Ведь связанные с нами люди нуждаются в пище, одежде, обуви, домах и т. д. Если бы они были поселены в одном месте и все лица, удовлетворяющие их нужды, устроились бы около них, то составилась бы город больше Нью-Йорка. Все это создано во время меньшее, чем требуется для превращения ребенка во взрослого. Как бессмысленно говорить или думать о недостатке шансов! Мы просто не знаем, что такое шанс.

Не подлежит сомнению, что всего одно поколение назад для тысячи людей имелся один шанс, между тем как ныне на одного человека приходится тысяча шансов, и к этой перемене привело промышленное развитие нашей страны.

В начале промышленного развития шансы были ограничены. Люди видели только одну дорогу, все они хотели идти по ней. Естественно, что некоторых из них отгесняли в сторону, и людей оказывалось больше, чем шансов. Вот

## 6 ГЕНРИ ФОРД

почему в прежнее время конкуренция отличалась такой напряженностью и жестокостью, шансов не хватало для всех.

Но по мере роста промышленности открывался целый новый мир. Каждое новое промышленное предприятие создавало целый ряд новых творческих возможностей. Ожесточенная конкурентная борьба показала, что для того, чтобы успешно вести свое собственное дело, человек должен создать гораздо больше возможностей, чем он в состоянии использовать.

Правильно измерить рост промышленности почти невозможно, не представляя себе той ограниченности возможностей, какая была раньше. До некоторой степени рост этот приходится отнести за счет совершенствования существовавших ранее предприятий; назначение этих последних, по-видимому, преувеличивается людьми, экономически побежденными.

Мы движемся быстрее, чем раньше. Вернее, нас передвигают быстрее, чем раньше. Но разве 20 минут в автомобиле тяжелее, чем 4-часовое путешествие по грязной дороге? Какой способ путешествия в большей степени сохраняет силы путешественника, оставляет ему больше свободного времени и больше сберегает его умственную энергию? Пройдет немного времени, и за один час воздушного путешествия мы будем покрывать бóльшие

расстояния, чем за несколько дней езды на автомобиле. Значит ли это, что тогда мы все превратимся в неврастеников?

Обратитесь к людям, выполняющим реальный труд, начиная с рабочего, едущего в трамвае на работу, и кончая молодым человеком, в один день пересекающим континент. Вы увидите, что они смотрят на жизнь совершенно иначе. Вместо того чтобы ахать по поводу происшедшего, они с жадностью смотрят вперед на будущее. Ради завтрашнего дня они всегда готовы перенести сегодняшние неприятности. Это и является неоценимым свойством активного человека, который не сидит одиноко за книгами в библиотеке, тщетно пытаясь приспособить новый мир к старым формулам. Обратитесь к рабочему, едущему в трамвае. Он скажет вам, что всего несколько лет назад он возвращался домой так поздно и так уставал, что даже не имел времени переменить свой костюм, а наспех ужинал и сейчас же ложился спать. Теперь он меняет свой костюм в мастерской, возвращается домой засветло, рано ужинает и возит свою семью на прогулку. Он скажет вам, что убийственное иго труда облегчилось. Может быть, теперь приходится работать более деловым образом, чем раньше, но зато исчез бесконечный и истощающий труд прежних дней.

## 8 ГЕНРИ ФОРД

Слово «успешность» пользуется столь дурной репутацией потому, что под ним обычно понимают нечто совершенно обратное. Успешность — это выполнение работы наилучшим, возможным для вас образом, а не наихудшим. Это все равно, что везти чемодан в гору в товарном вагоне, вместо того чтобы тащить его на собственной спине. Вести дело успешно — это значит технически обучить рабочего и дать ему возможность больше зарабатывать и более комфортабельно жить. Китайский кули, работающий бесконечно долгое время за несколько центов в день, отнюдь не счастливее американского рабочего, имеющего собственный дом и собственный автомобиль. Один — раб, а другой — свободный человек.

При организации фордовских предприятий мы неустанно стремимся ко все большему и большему использованию механической силы. Мы используем уголь, ручьи и реки, стараемся найти дешевый и удобный источник силы, легко превращаемой в электричество, пускаем в ход машины, увеличиваем продукцию рабочих, поднимаем их заработную плату и понижаем цену, по которой мы продаем наш товар публике.

С такой организацией связано большое и все увеличивающееся число различных факторов. Механическую силу, сырье и время нужно ис-

пользовать наилучшим образом. Это завело нас как будто далеко в сторону и принудило взяться за такие отрасли производства, как железные дороги, шахты, рубка леса и кораблестроение. Мы истратили много миллионов долларов для сбережения нескольких часов труда. Но в настоящее время мы не делаем ничего, не связанного непосредственно с нашим делом, т. е. с производством моторов.

Употребляемая нами механическая сила создает другую силу — мотор, которым движется автомобиль. Сырье, стоящее около 50 долларов, превращается в 20 лошадиных сил, установленных на колеса. До 1 декабря 1925 года посредством наших автомобилей и тракторов мы дали миру почти 300 миллионов подвижных лошадиных сил, т. е. в 97 раз больше, чем вся потенциальная энергия尼亚гарского водопада. Все мировое потребление составляет только 23 миллиона неподвижных лошадиных сил; из этого количества на долю Соединенных Штатов приходится более 9 миллионов.

Мы еще не знаем, каковы будут результаты размещения в стране всей этой добавочной силы, но я убежден, что поражающее многих благосостояние Соединенных Штатов в значительной степени создано этой добавочной энергией, которая облегчает передвижение людей, освобождает и пробуждает их мышление.

Мировой прогресс стоял в прямом отношении к удобству путей сообщения. Мы переделали Америку автомобилями. Но мы владеем этими автомобилями не потому, что мы богаты: наоборот, мы богаты потому, что мы пользуемся ими. Вы знаете, что они не сразу вошли во всеобщее употребление. Спрос на них увеличивался постепенно, а теперь мы уже не можем справляться с заказами, и наша настоящая производительность (2 миллиона автомобилей в год) удовлетворяет потребности только теперешних собственников автомобилей, при предположении, что они будут менять автомобили через каждые 6 лет.

Но это — мимоходом. Общее благосостояние страны находится в прямом соответствии с числом автомобилей. Это не может быть иначе, ибо, предоставляя стране такое огромное количество механической энергии, вы вызываете известные последствия во всех решительно областях. Помимо полезности автомобиля в сфере его непосредственного назначения, он полезен также и тем, что он вообще знакомит людей с употреблением механической силы — учит их, что такое энергия, и извлекает их из тех скорлуп, в которых они жили до сих пор. До появления автомобиля многие люди проводили всю свою жизнь на одном месте и не выезжали от дома дальше, чем за 50 миль. Такое положение

вещей в Америке принадлежит уже прошлому. По отношению к значительной части мира оно сохраняется еще и до сих пор. Когда к нам приехали уполномоченные из России, чтобы купить тракторы для своих государственных ферм, мы сказали им: «Вам следовало бы сначала купить автомобили и приучить ваш народ к пользованию механической силой и к свободным передвижениям. Вслед за автомобилями появятся хорошие дороги, и тогда будет возможно перевозить продукты ваших ферм в города».

Они последовали нашему совету и купили несколько тысяч автомобилей. Теперь, несколько лет спустя, они купили несколько тысяч тракторов.

Важно, однако, не то, что путем планомерного использования механической силы можно сделать хороший и дешевый автомобиль. Все это было известно уже давно. Наибольшее значение автомобиля заключается в том, что в связи с его производством мы открыли новый принцип для промышленности: служащие фирмы должны быть ее лучшими клиентами.

Настоящее развитие нашей компании датируется 1914 годом, когда мы подняли минимальную заработную плату от 2 долларов до приблизительно 5 долларов в день. Этим мы повысили покупательную способность наших рабочих, они увеличили покупательную способ-

ность других и т. д. Весь секрет благополучия Америки и заключается в этом расширении покупательной силы путем повышения заработной платы и понижения продажных цен.

Это и является основным принципом нашей компании. Мы называем его «мотивом заработной платы».

Но, конечно, высокую заработную плату нельзя платить каждому желающему. Если заработная плата повышается, а издержки производства не понижаются, то увеличения покупательной способности не происходит. «Минимальной заработной платы» не существует, ибо никакая заработная плата не может быть достаточно высока для того, чтобы удовлетворить человека. «Средней заработной платы» также не существует, ибо нет на земле человека, который смог бы определить ее. Идея средней заработной платы предполагает, что прогресс изобретений и хозяйственного администрирования достиг своего предела.

Платить человеку высокую заработную плату за малое количество труда — это значит оказывать ему величайшую несправедливость, ибо в таком случае высота его заработной платы повышает цену товаров и делает эти последние недоступными для него. Равным образом неправильно утверждать, что прибыли от изобретений, снижающие издержки производства, должны

принадлежать рабочему. Этот взгляд также поддается непониманием промышленного процесса. Прибыли принадлежат главным образом, предприятию, а рабочие являются только частью предприятия. Если бы все прибыли передавались рабочим, то улучшения, о которых будет идти речь в этой книге, оказались бы невозможными. Цены повысились бы, потребление сократилось бы и все предприятие постепенно пришло бы в упадок. Прибыли способствуют понижению издержек, и получающаяся отсюда выгода должна предоставляться главным образом потребителю. Это, по существу, равносильно повышению заработной платы.

Это может казаться сложным, но на нашем предприятии принцип этот оказывался очень простым.

Для достижения экономии, использования механической силы, предотвращения потерь и полного осуществления «мотива заработной платы» предприятие должно быть больших размеров. Это, однако, не значит, что оно должно быть централизовано. Наоборот, мы децентрализуем производство.

Всякое предприятие, построенное на высокой заработной плате и стремящееся оказать услугу обществу, должно расти. Оно не может расти до известных пределов и на них остановиться — оно должно идти вперед или назад.

Конечно, огромное предприятие можно создать в одну ночь, скупив большое количество мелких предприятий. В результате может образоваться крупное предприятие, которое иногда окажется не чем иным, как своего рода музеем, показывающим, какое большое собрание всяких интересных вещей можно купить за деньги. Крупное предприятие не сводится к силе денег: его сущность — это сила услуг.

Именно посредством крупных предприятий население Соединенных Штатов и добывает себе средства к существованию. Всякое американское предприятие, на сколько бы частей оно ни разделялось, неизбежно должно быть большим. Америка — большая страна, с большим населением и большими потребностями, вызывающими большое производство и большое снабжение. Самый пустяшный товар производится в Америке на больших предприятиях. И предприятия должны расти все больше и больше, ибо в противном случае нам не хватит товаров, и цены будут слишком высоки.

Приведем в качестве иллюстрации жизнь фермеров из Седбери (Массачусетс) около 200 лет тому назад. Сохранился рассказ о том, как они собрались для утверждения мер, принятых «купцами и другими обитателями города Бостона для того, чтобы понизить невероятные цены на продукты первой необходимости». В те

времена кофе считалось дешевым, если его продавали по 20 долларов за фунт; мужские башмаки стоили 20 долларов за пару (женская обувь не упоминается, ибо она, вероятно, считалась излишней); хлопчатобумажные ткани стоили очень дорого, а бушель соли равнялся целому маленькому состоянию.

Чем объясняется изменение цен на все эти предметы? Коммерческо-промышленной деятельностью, иначе говоря, организацией снабжения.

Из этого, однако, не следует, что обслуживавшие публику предприятия были очень хороши или очень дешевы. Всякий торговец скажет вам, что термин «домашнее масло» ничего не обозначает, ибо качество «домашнего масла» зависит от того, что представляет из себя сбивавшая его жена фермера. Домашнее производство может дать и наилучшее масло, и наихудшее, но по-современному поставленная молочная ферма в среднем даст лучшее качество. Подобно этому, по мере развития путей сообщения, лучшие поставщики захватывали все более и более широкие рынки.

Раньше всего наиболее крупные предприятия образовались на востоке Америки, обладавшем наиболее густым населением, причем наибольших размеров промышленность достигала там, где находились источники основного сы-