

Введение

Моя основная идея

Страна наша только начала развиваться. Что бы ни толковали о наших поразительных успехах, мы едва взрыхлили поверхность. Невзирая на это, успехи наши были в достаточной мере изумительны. Но если сопоставить все сделанное с тем, что осталось 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, как сразу получается представление о лежащих перед нами возможностях. И именно теперь, когда столько государств претерпевают изменения, теперь, при царящем повсеместно беспокойстве, наступил, по-видимому, момент, когда уместно вспомнить кое-что из области предстоящих задач, в свете тех, что уже решены.

Когда речь заходит об усиливающейся мощи машины и промышленности, перед нашими глазами тут же возникает образ холодного, металлического мира, в котором деревья, цветы, птицы, луга вытеснены грандиозными заводами, железными машинами и роботами. 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 что остается на развлечения. Сила и машина, деньги и имущество полезны лишь постольку, поскольку они даруют человеку свободу. Они только средство для некоторой цели. Я, например, смотрю на автомобили, носящие мое имя, не только как на автомобили. Если бы они были только машинами, я бы предпринял что-нибудь другое. Для меня они наглядное доказательство теории бизнеса, цель которой — превратить мир в источник радости. Факт необычайного успеха Общества автомобилей Форда важен потому, что он неопровержимо свидетельствует в пользу моей теории. Благодаря этому я и могу рассуждать о существующих методах производства, финансах и обществе как человек, ими не поработанный.

Если бы я преследовал корыстные цели, мне не было бы нужды стремиться к изменению привычного порядка вещей. Если бы я думал только о прибыли, нынешняя система оказалась бы для меня превосходной — она в избытке снабжает меня деньгами. Но я помню о долге перед обществом. Существующая система не позволяет достичь наивысшей производительности, поскольку способствует расточительству во всех его видах; у множества людей она отнимает плоды их труда. Она лишена плановости и целесообразности.

Я ничего не имею против критики новых идей. Лучше относиться к ним скептически и требовать доказательств их правильности, чем гоняться за новизной в непрерывном круговороте мнений. Скепсис вкупе с осторожностью — надежный компас цивилизации. Нет такой идеи, которая была бы хороша только потому, что она старая, или плоха потому, что новая. Но если старая идея оправдала себя, это веское свидетельство в ее пользу. Сами

по себе идеи ценны, но всякая из них, в конце концов, только идея. Важно уметь реализовать ее на практике.

Мне прежде всего хочется доказать, что идеи, которыми мы руководствуемся, могут быть проведены всюду, что они касаются не только автомобилей или тракторов, но входят в состав некоего общего кодекса. Я твердо убежден, что этот кодекс 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 основополагающих.

Вполне естественно считать, что счастье и благосостояние добываются только честной работой. Человеческие несчастья в значительной мере проистекают из попыток свернуть с этого пути. Я не собираюсь предлагать ничего, что выходило бы за пределы безусловного признания этого естественного принципа. Я исхожу из предположения, что мы должны работать. Достигнутые нами успехи, в сущности, представляют собой результат логического рассуждения: раз уж нам приходится работать, то лучше работать умно и предусмотрительно; чем лучше мы будем работать, тем лучше мы будем жить. Вот что, по моему мнению, предписывает нам элементарный здравый смысл.

Я отнюдь не реформатор. Я считаю, что в нашем мире и так слишком многие пытаются что-то переделать и что мы уделяем реформаторам слишком много внимания. Мы имеем дело с двумя типами реформаторов. И оба — страшно несимпатичные. Человек, именующий себя реформатором, на самом деле жаждет все переломать. Он из тех, кто раздерет рубашку в клочья только потому, что пуговка на воротнике не лезет в петлю. Ему и в голову не придет сделать петлю чуть пошире. Такой тип реформатора никогда и ни при каких обстоятельствах не в состоянии обдумывать свои действия. Опыт и реформы не идут рука об руку. И факты

сдержат такого реформатора не могут никоим образом. Он просто отбрасывает факты.

После 1914 года очень многие получили новую почву для размышлений. Некоторые вообще впервые в жизни начали о чем-то размышлять. Глаза их открылись, и они осознали, что живут в огромном мире. А затем, в волнении от собственной независимости, они поняли, что могут смотреть на этот мир критически. Поначалу опьянение от того, что ты правомочен критиковать общественную систему — а каждый человек имеет на это право, — вызывает то, что обычно вызывает любое опьянение: утрату равновесия. И чем моложе такой критик, тем скорее он теряет равновесие. Ему не терпится уничтожить старый порядок и установить порядок новый. В России реформаторам это практически удалось. На ее примере удобнее всего изучать результаты трудов строителей нового мира. Из опыта России мы узнали, что к разрушительным действиям склонно вовсе не большинство, а меньшинство. Мы узнали также, что, когда люди провозглашают социальные законы, которые противоречат законам природы, Природа отменяет эти законы еще более безжалостно, чем это делают цари. Природа наложила вето на целую Советскую Республику — поскольку та взялась спорить с природой. И прежде всего — отрицать право на результаты труда. Можно услышать мнение, что «России придется все-таки всерьез взяться за работу», но дело вовсе не в этом. Дело в том, что бедная Россия как раз трудится, однако ее труды безрезультатны. Потому что это несвободный труд. В Соединенных Штатах рабочий трудится восемь часов в день; в России — от двенадцати до четырнадцати. В Соединенных Штатах, если рабочий человек желает отдохнуть день или даже неделю и может это себе позволить, то ничто и никто не в силах ему воспрепятствовать. В России, во власти Советов, рабочий человек

обязан ходить на работу, независимо от того, хочет он того или нет. Свобода гражданина растворилась в дисциплине сравнимого с тюрьмой однообразия, где ко всем относятся одинаково. А это рабство. Свобода — это право работать приличествующее количество часов и получать за это приличествующее вознаграждение; это возможность самому устраивать свои личные дела. Это и многое другое складывается в совокупность множества свобод, из которых и состоит великая идеалистическая Свобода. Эти маленькие свободы пропитывают повседневное бытие каждого из нас.

Россия не может двигаться вперед без ума и опыта. Как только заводами начали управлять комитеты, заводы пришли в запустение, потому что на них стали производить дискуссии, а не продукцию. Как только комитеты выгнали квалифицированных и умных людей, оказались загубленными тысячи тонн драгоценного сырья. Фанатики своими речами довели людей до голода и истощения. Сейчас Советы предлагают изгнанным ими инженерам, администраторам, мастерам и машинистам огромные зарплаты — только бы те вернулись. Большевики зазывают к себе мозги и опыт — то, что еще вчера столь безжалостно уничтожали. Все эти «реформы» в России привели лишь к остановке производства.

Но и в нашей стране есть отдельные личности, жаждущие вклиниться между теми, кто занят ручным трудом, и теми, кто обдумывает и составляет планы для занятых ручным трудом. Те же силы, которые изгнали из России мозги, опыт и талант, стараются и здесь породить предрассудки. Мы не должны допустить, чтобы чужак, разрушитель, пропитанный ненавистью к человеческому счастью, разобщи́л наш народ. Сила Америки и ее свобода — в единстве. Однако и у нас также есть реформатор — реформатор иного типа, который никогда себя таковым не назовет. Я имею в виду реакционера, который крайне удивится тому, что его поместили в тот же

разряд, что и большевика. Он жаждет вернуться в прежние условия не потому, что те условия были лучше, а потому, что, как он полагает, он хорошо знает эти условия. В чем-то он, как ни странно, похож на реформатора-радикала. У радикала нет опыта, да он ему и не нужен. У реформатора иного типа опыта хоть и предостаточно, но он не приносит ему никакой пользы.

Одна толпа жаждет разрушить целый мир, чтобы создать мир лучший. Другая — сохранить прежний мир во что бы то ни стало, даже если тот загнивает. В основе второй крайности лежит то же, что и в основе первой: и те и другие не желают ничего видеть дальше собственного носа. Разрушить существующий мир возможно — но невозможно построить новый мир. Не позволить миру идти вперед возможно — но невозможно препятствовать его движению вспять, к полному упадку. Глупо предполагать, что если перевернуть все вверх дном, то каждый сможет есть три раза в день. Столь же глупо думать, что если все застынет, то вы по-прежнему будете получать свои шесть процентов дохода на капитал. Главная проблема в том, что и реформаторы, и реакционеры бегут от реальности — от первичных функций.

Одно из первых правил осторожности учит нас быть начеку и не смешивать реакционных действий с разумными мерами. Мы только что пережили во всех отношениях феерический период и были завалены программами и планами идеалистического прогресса. Но мы не продвинулись ни на шаг вперед. Происходившее было похоже на митинг, но не на поступательное движение. Пришлось услышать массу прекрасных вещей; но, придя домой, мы обнаружили, что огонь в очаге погас. Подавленностью, наступающей вслед за такими периодами, обычно пользуются реакционеры — они начинают ссылаться на «доброе старое время» — полное, как правило, ужасных злоупотреблений, — 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.

Основные отрасли — сельское хозяйство, промышленность и транспорт. Без них общество существовать не может. Они скрепляют мир. Обработка земли, выпуск и распространение предметов потребления столь же первоначальны, как и человеческие потребности, и все же более актуальны, чем что-либо. В них квинтэссенция физической жизни. Если погибнут они, погибнет все.

Работы сколько угодно. Бизнес всего-навсего работа. Спекуляция же готовыми продуктами не имеет ничего общего с бизнесом — она означает не больше и не меньше, как более пристойный вид воровства, не поддающийся искоренению с помощью законодательства. Вообще, применением законодательства многого не добьешься: оно никогда не бывает конструктивным. Оно неспособно быть чем-то бóльшим, чем полицейской властью, 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 законов, что они вылечат бедность и устроят привилегии, нам суждено наблюдать, как растет бедность и умножаются привилегии. Мы слишком долго полагались на Вашингтон, и у нас слишком много законодателей. И хотя им у нас не так привольно, как в других странах, они приписывают законам силу, которой у них на самом деле нет.

Если внушить всей стране, что Вашингтон является небесами, где поверх облаков восседают на тронах всемогущество и всеведение, то ничего хорошего в будущем страну не ждет. Помощь придет не из Вашингтона, а от нас самих; более того, мы сами в состоянии помочь Вашингтону как центру, где сосредоточиваются

плоды наших трудов для дальнейшего их распределения, на общую пользу. Мы можем помочь правительству, а не правительство нам.

Девиз «Меньше административного духа в деловой жизни, больше делового духа в администрации» очень хорош не только потому, что он полезен и в бизнесе, и в управлении государством, но и потому, что он полезен народу. Соединенные Штаты созданы не в силу деловых соображений. Объявление независимости не есть коммерческий документ, а Конституция Соединенных Штатов не каталог товаров. Соединенные Штаты — страна, правительство и хозяйственная жизнь — только средства, которые призваны сделать жизнь народа ценной. Правительство — только слуга его и всегда должно таковым оставаться. Как только народ становится придатком правительства, вступает в силу закон возмездия, ибо такое соотношение неестественно, безнравственно и бесчеловечно. Без бизнеса и без правительства обойтись нельзя. То и другое, играя служебную роль, столь же необходимы, как вода и хлеб, но, начиная господствовать, они идут вразрез с природой вещей. Заботиться о благополучии страны — долг каждого из нас. Только при этом условии дело будет поставлено правильно и надежно. Правительству ничего не стоит давать обещания, но реализовать их оно не в состоянии. Правда, правительства могут жонглировать валютой, как они это делали в Европе (как делают по сей день и будут делать всегда и везде финансисты до тех пор, пока чистый доход попадает в их карман), сопровождая свои действия немалым количеством патетического вздора. Между тем работа, и только работа в состоянии творить ценности. В глубине души это знает каждый.

В высшей степени невероятно, чтобы такой умный народ, как наш, мог игнорировать основные процессы экономики.

Большинство людей чувствуют инстинктивно, даже не сознавая этого, что деньги не богатство. Вульгарные теории, обещающие все что угодно каждому и ничего от него не требующие, тотчас же отвергаются инстинктом обычного человека, даже если он не в состоянии осмыслить своего 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 работает. Несомненно, нынешний порядок постепенно перейдет в другой, и другой порядок тоже будет работать — не столько сам по себе, сколько в зависимости от вложенного в него людьми содержания. Правильна ли наша система? Конечно, неправильна по тысяче причин. Тяжеловесна? Да! С точки зрения права и разума она давно должна была бы рухнуть. Но она держится.

Основополагающий экономический принцип — труд. Труд — это человеческая стихия, которая позволяет пользоваться плодами земли. Труд превратил урожай в то, чем он для нас стал. Экономический принцип гласит: «Каждый работает над материалом, который не нами создан и которого создать мы не можем, над материалом, который нам дан природой».

Основополагающий нравственный принцип — право человека на результат своего труда. Это право утверждается по-разному. Иногда оно называется правом собственности. Иногда оно сокрыто в заповеди «Не укради». Право собственности — это то, что делает воровство преступлением. Человек, заработавший свой хлеб, заработал и право на него. Если другой крадет у него этот хлеб, он на самом деле крадет священное человеческое право.

Если мы не в состоянии производить, мы не в состоянии и обладать. Капиталисты, разбогатевшие на торговле деньгами, являются временным, неизбежным злом. Они могут даже оказаться

не таким уж злом, если их деньги вновь вольются в производство. Но если их деньги обращаются на то, чтобы затруднять распределение, воздвигать барьеры между потребителем и производителем, тогда они и в самом деле вредители, которые исчезнут, как только деньги окажутся лучше приспособленными к трудовым отношениям. А это произойдет тогда, когда все придут к осознанию, что работа, и только работа выводит на верную дорогу к здоровью, богатству и счастью.

Противоестественно, когда человек, который хочет работать, не может получить ни работы, ни вознаграждения за нее. Столь же противоестественно, когда человек, который способен, но не хочет работать, не получает в полной мере воздаяние за свое нежелание трудиться. В любом случае он должен иметь возможность получить от общества то, что он сам дал ему. Если он не дал ничего, то ему и требовать нечего. Пусть же ему будет предоставлена свобода умереть от голода. Утверждая, что каждый должен иметь больше, чем он заслужил, — только потому, что некоторые и в самом деле получают больше, чем им причитается по праву, — мы далеко не уйдем.

Нет более нелепого и более вредного для человечества утверждения, что все люди равны. Демократия, которая утверждает равенство возможностей, — пустая идея. В природе нет двух абсолютно равных предметов. Мы строим свои машины не иначе, как со сменными деталями. Все эти детали идентичны друг другу так, как только могут быть идентичны при применении химического анализа, точнейших приборов и точнейшей технологии производства. Нет поэтому никакой нужды в испытаниях. При виде двух «фордов», похожих внешне друг на друга так, что никто не может их различить, и с деталями столь сходными, что одну можно заменить другой, невольно думаешь, что они в самом деле одинаковые.

Но это отнюдь не так. Они работают по-разному. Я знаю людей, ездивших на сотнях, иногда тысячах фордовских автомобилей, и они утверждают, что нет двух абсолютно одинаковых машин: если они провели за рулем новой машины хотя бы час, они, скорее всего, не отличат ее от другой по внешнему виду, но все же почувствуют различие в езде.

До сих пор я говорил об общих вещах, перейдем теперь к конкретным примерам. Каждому следовало бы устроить свою жизнь так, чтобы ее масштаб был соразмерен пользе, которую он приносит обществу. Сегодня стоит сказать об этом, поскольку мы только что пережили период, когда для большинства людей вопрос об общественной пользе стоял на последнем месте. Мы были близки к тому, чтобы вовсе забыть об этом. Заказы поступали сами собой. Прежде потребитель оказывал продавцу честь своими заказами, потом все поменялось и продавец, исполняя заказы, стал оказывать честь потребителю. Это вредит бизнесу, как любая монополия и гонка за чистой прибылью. Когда компании не надо напрягаться, она заболевает. Она здорова тогда, когда, подобно курице, должна отыскивать хотя бы часть своего корма. Бизнесу все давалось слишком легко. Был нарушен принцип справедливого соотношения между стоимостью и ценой. Заботиться о потребителе перестали. Более того, наметилась своего рода тенденция посылать потребителей к черту. Некоторые называли это «расцветом бизнеса», но все это очень далеко от расцвета. Это была попросту погоня за деньгами, не имевшая ничего общего с бизнесом.

Если не ставить перед собой определенную цель, легко набить карманы деньгами и в стремлении зарабатывать все больше и больше совершенно забыть о реальных запросах потребителя. В бизнесе ставить во главу угла прибыль — дело рискованное. Это сродни

азартной игре, в которой то выигрываешь, то проигрываешь и которую не в состоянии вести более нескольких лет. Цель производства — удовлетворение спроса, а не прибыль и не спекуляция. Это значит, что производимые товары должны быть доброкачественными и дешевыми, чтобы они приносили пользу людям, а не только производителю. Если единственный смысл — деньги, то продукция служит лишь производителю.

Благополучие производителя зависит в конечном счете и от пользы, которую он приносит людям. Некоторое время он, конечно, может недурно прожить, обслуживая исключительно самого себя. Но недолго. Стоит людям сообразить, что производитель им не служит, и вскоре ему придет конец. Во время подъема, вызванного военными заказами, фабриканты заботились главным образом о собственной выгоде. Как только это стало всем очевидно, многим из них пришел конец. Промышленники утверждали, что попали в полосу «депрессии», но в действительности дело было не так. Они попросту пытались, положившись на всеобщее невежество, вступить в борьбу со здравым смыслом, а это никогда не удастся. Чем острее жажда денег, тем меньше шансов их получить. Но если работаешь с мыслью об общественном благе, чувствуя свою правоту и получая от этого удовлетворение, деньги появляются сами собой.

Деньги — естественный итог работы. Иметь деньги необходимо. Но нельзя забывать, что цель обладания деньгами — не праздность, а служение. Для меня лично нет ничего отвратительнее праздной жизни. Никто из нас не имеет на нее права. В цивилизации нет места бездельникам. Всевозможные проекты уничтожения денег приводят только к усложнению ситуации, так как без этого универсального эквивалента стоимости нельзя обойтись. Конечно, остается большим вопросом, предоставляет ли наша

нынешняя финансовая система прочное основание для обмена. Это вопрос, на котором я позже остановлюсь подробнее. Моя главная претензия к нынешней финансовой системе в том, что она часто мыслится как самоцель. А в этом случае она больше тормозит производство, чем содействует ему.

Моя цель — простота. По большому счету, люди потому имеют так мало и удовлетворение основных жизненных потребностей (не говоря уже о роскоши, на которую каждый, по моему мнению, имеет некоторое право) обходится им так дорого, что почти все, что мы производим, намного сложнее, чем нужно. Наша одежда, наши дома с их интерьерами — все это могло бы быть гораздо проще и вместе с тем красивее. Это происходит потому, что современные производители предпочитают проторенные дороги новым технологиям.

Я не хочу этим сказать, что мы должны удариться в другую крайность. Не стоит наше платье превращать в мешок с дырой для головы — изготовить его легко, но носить неудобно. Одеядло не шедевр портновского искусства, но попробуй поработай, завернувшись в одеядло по примеру индейцев. Подлинная простота связана с практичностью и целесообразностью. Недостаток всех радикальных реформ в том, что они хотят изменить человека и приспособить его к определенным предметам. Я полагаю, что попытки ввести для женщин «реформированное» платье непременно исходят от безобразных особ, которые хотят, чтобы и другие женщины были безобразны. Иначе говоря, все происходит шиворот-навыворот. На самом деле нужно взять то, что доказало свою пригодность, и устранить в нем все лишнее. Прежде всего это относится к обуви, одежде, домам, машинам, железным дорогам, пароходам, самолетам. Устраняя лишние части и упрощая необходимые, мы одновременно сокращаем расходы на производство.

Логика проста, но, как ни странно, чаще начинают не с упрощения продукта, а с удешевления производства. Мы же должны исходить из самого продукта. Для начала нужно понять, действительно ли он так хорош, как должен быть, то есть полностью ли продукт соответствует своему предназначению. Затем — используются ли для его производства самые лучшие материалы или попросту самые дорогие. Можно ли упростить его конструкцию и уменьшить вес? И так далее.

Лишний вес столь же бессмыслен в любом предмете, как значок на кучерской шляпе, — пожалуй, даже еще бессмысленнее. По значку, в конце концов, можно узнать кучера, тогда как лишний вес — это только лишние усилия. Для меня остается загадкой, каким должно быть верное соотношение веса и мощности. Баба для забивки свай* работает благодаря своему весу, но зачем даром приводить в движение лишний вес? Зачем утяжелять машину, предназначенную для перевозки? Почему бы не перенести лишний вес на груз, который везет машина? Полные люди не в состоянии бегать так же быстро, как худые, а мы делаем бóльшую часть наших машин грузными, словно вес и объем увеличивают скорость! Бедность в значительной степени происходит от перетаскивания «мертвых грузов».

Нам предстоит значительно облегчить изделия из древесины. Дерево — великолепный материал, хотя и неэкономичный. Древесина, которая используется в «форде», содержит около 30 фунтов** воды. Конечно, здесь есть что улучшить. Нужно добиться того, чтобы материал был крепким и гибким одновременно и не весил лишнего. Точно так же и в тысяче других предметов.

* Баба — название рабочей ударной части молотов, копров и других машин; деревянная болванка для ручной забивки свай. *Здесь и далее примечания редактора.*

** 1 фунт равен 453,6 грамма.

Земледелец сам утяжеляет свой труд. По-моему, рядовой фермер тратит не больше пяти процентов своей энергии на действительно полезную работу. Если устраивать завод по образцу обыкновенной фермы, его следует переполнить рабочими. Самая скверная фабрика в Европе едва ли организована так же нерационально, как рядовое крестьянское хозяйство. Машины и электроэнергия почти не используются. Труд в основном ручной и устроенный нецелесообразно. Фермер раз двенадцать в день взбирается и спускается вниз по шаткой лестнице. Он будет годы подряд надрываться, таская на себе воду, вместо того чтобы проложить метр-другой водопроводной трубы. Если он не справляется с работой, то первая мысль — нанять еще рабочих. Но тратить деньги на улучшения он считает излишней роскошью. Потому-то сельхозпродукты даже при самых низких ценах слишком дороги, а доход фермера даже при самых благоприятных условиях ничтожен. В варварской трате времени и сил кроется причина высоких цен и малого заработка.

На моей ферме в Дирборне все делается с помощью машин. И хотя силы уже не расточаются так бесцельно, мы все же далеки от подлинно экономичного хозяйства. До сих пор мы не могли непрерывно, в течение пяти-десяти лет, изучать этот вопрос, чтобы понять, что нужно еще сделать. Сделать придется больше, чем было сделано. И все же, несмотря на рыночные цены, мы постоянно получали прекрасный доход. Мы у себя на ферме не фермеры, а промышленники. Как только земледелец научится смотреть на себя как на промышленника, испытывать отвращение к расточительности в отношении материалов и рабочей силы, цены на продукты сельского хозяйства так упадут, а доходы так вырастут, что каждому хватит на еду, а фермерство приобретет репутацию наименее рискованного и наиболее выгодного занятия.

Причина невысокой доходности фермерства кроется в недостаточном знании существа дела и лучших форм организации. Все, что будет организовано по образу сельского хозяйства, обречено на бездоходность. Фермер надеется на счастье и на своих предков. Он не имеет понятия об экономике производства и о продажах. Производитель, ничего не смыслящий в экономике и продажах, продержался бы недолго. То, что фермерам удается удерживаться на плаву, означает лишь то, что сельское хозяйство изумительно прибыльно само по себе. Путь к дешевой и нужной продукции довольно прост. Хуже всего, что везде любят усложнять даже самые простые вещи. Вот тому примеры.

Когда заходит речь об улучшениях, обычно имеется в виду, что продукт претерпит изменения. Иными словами, «улучшенный» продукт — это продукт измененный. Я понимаю «улучшение» совершенно иначе. Я вообще считаю неправильным начинать производство, пока сам продукт не доведен до совершенства. Это, конечно, не значит, что потом в нем нельзя ничего менять. Я всего лишь считаю более разумным браться за производство, когда есть полная уверенность в верности расчетов и качестве материалов. Если такой уверенности все же нет, нужно спокойно продолжать исследования, пока она не появится. Производство должно исходить из самого продукта — к нему приспособляются технологии, менеджмент, продажи и финансирование. Так компания оттачивает свои возможности и в конечном итоге выигрывает и во времени. Форсированный выпуск продукта без должной в нем уверенности был скрытой причиной многих и многих катастроф. Похоже, большинство людей уверены, что самое важное — это организация производства, логистика, сбыт, инвестиции и менеджмент. На самом деле важнее всего сам продукт, и выпускать его до того, как он доведен до совершенства,

означает попусту тратить силы. Прошло двенадцать лет, прежде чем популярная сегодня модель «Т» стала устраивать меня во всех отношениях. Пока мы полностью не завершили ее разработку, мы даже не пытались начать ее производство. Зато впоследствии эта модель уже не подвергалась существенным изменениям.

Мы постоянно экспериментируем с новыми идеями. Проезжая вблизи Дирборна, можно встретить «форды» всех существующих моделей. Они проходят тест-драйв. Я не пропускаю ни одной хорошей идеи, но стараюсь не решать сразу, хороша ли она. Если идея оказывается действительно стоящей или открывает новые возможности, я за то, чтобы испытать ее. Но от испытаний до изменений бесконечно далеко. Когда большинство производителей охотнее решаются изменить продукт, мы меняем методы производства.

В нашем производстве мы поменяли многое, тут у нас никогда не бывает застоя. Мне кажется, что с тех пор, как мы выпустили наш первый автомобиль, ничто не оставалось без изменений. Вот почему наше производство так дешево. Те небольшие усовершенствования, которые мы внесли в наши модели, были сделаны ради удобства или мощности. Мы стали лучше разбираться в материалах и потому используем самые новые из них.

Кроме того, мы хотим застраховаться от вынужденных простоев и повышения цен вследствие нехватки того или иного материала, поэтому почти для всех частей у нас есть «запасные» варианты. Например, из всех сортов стали больше всего мы используем ванадиевую сталь — максимальная прочность сочетается в ней с минимальным весом. Но мы были бы плохими бизнесменами, если бы целиком связали наше будущее с поставками одного материала. Поэтому мы нашли сплав, ее заменяющий. Все сорта нашей стали обладают той или иной уникальной характеристикой,

но для каждого из них у нас есть по крайней мере одна замена, а то и несколько, причем все аналоги успешно прошли испытания. То же можно сказать обо всех материалах и комплектующих, которые мы используем в своем производстве. Поначалу мы сами производили лишь некоторые части, а моторы не выпускали вовсе. Сегодня мы собираем моторы, а также почти все части и детали, потому что так дешевле. Мы делаем это еще и для того, чтобы не зависеть от кризисов и иностранных поставщиков. Вот недавний пример: за время войны цены на стекло стремительно выросли. А мы были одними из главных его потребителей. Сегодня мы приступили к строительству собственной стекольной фабрики. Если бы мы все силы бросили на модификацию продукта, то далеко бы не ушли, но благодаря верному решению мы получили возможность сосредоточиться на усовершенствовании технологий.

Самая важная часть в зубиле — острое. Если нет острия, это не зубило, а всего-навсего кусок металла. Так и в нашей компании: многое зависит и от качества обработки, и от самой стали. Другими словами, важна действительная, а не мнимая польза. Какой смысл, напрягая все силы, ударять незаточенным зубилом, если достаточно и легкого удара отточенным инструментом? Зубилом срезают, а не колотят, удары лишь необходимое условие. Острое — встреча потребителя с продуктом. Некачественный продукт — это инструмент с тупым острием. Чтобы вогнать его туда, куда следует, нужно затратить много лишних усилий. Острое на производстве — человек и машина, вместе выполняющие работу. Если человек так себе, то и машина не сделает работу хорошо, и наоборот. Требовать, чтобы на ту или иную работу затрачивалось больше сил, чем нужно, значит быть расточительным.

Итак, суть моей идеи в том, что расточительность и алчность вредят производству. Но они не неизбежное зло. Расточительность в основном проистекает из недостаточно сознательного отношения к своим действиям или из небрежности. Алчность сродни близорукости. Моя цель в том, чтобы производить продукты с минимальными затратами материалов и человеческого труда и продавать их с минимальной же прибылью, причем в отношении суммарной прибыли я полагаюсь на объемы продаж. Другая цель моего производства — выплачивать как можно более высокую заработную плату, иначе говоря, сообщать максимальную покупательную способность. А так как это требует минимальных издержек и так как мы продаем с минимальной прибылью, мы в состоянии привести наш продукт в соответствие с покупательной способностью.

Наше предприятие действительно приносит пользу, поэтому мне хочется поговорить о нем. Вот его основные принципы.

1. Не бойся будущего и не преклоняйся перед прошлым. Кто боится будущего и возможных неудач, тот своими руками сужает круг своей деятельности. Неудачи — это лишь повод начать все сначала и действовать более разумно. Неудача не позорна — позорен страх перед неудачей. Прошлое полезно только тогда, когда указывает нам пути и средства развития.
2. Не обращай внимания на конкуренцию. Пусть работает тот, кто умеет это делать лучше. Попытка погубить чей-то бизнес — преступление, потому что имеет целью в погоне за прибылью сломать жизнь другого человека и вместо господства разума установить диктат силы.
3. Работу на общее благо ставь выше прибыли. Без прибыли не выживет ни одно дело. По существу, в ней нет ничего

плохого. Хорошо организованное предприятие, принося большую пользу, должно приносить и большой доход. Но прибыльность должна быть результатом полезной работы, а не целью бизнеса.

4. Производить не значит дешево покупать и дорого продавать. Скорее, это значит покупать сырье по приемлемым ценам и с наименьшими затратами превращать его в высококачественный продукт, ориентированный на потребителя. Участвовать в гонке, заниматься спекуляциями и вести нечестную игру означает тормозить производство.

Каких результатов мы смогли добиться, руководствуясь этими принципами, и какое значение они имели для общества в целом — об этом дальше.