# Генри Форд

Шпотов Б.М.

Среди американских бизнесменов первой половины XX в. трудно найти кого-нибудь популярнее Генри Форда – создателя поточного производства автомобилей и владельца одной из крупнейших автомобилестроительных компаний. Его имя получило мировую известность не только благодаря торговой марке “Ford”. Он еще при жизни стал легендарной личностью.

О нем высказывалось множество разнообразных и противоречивых суждений. Одни американцы преклонялись перед его восхождением от простого механика до миллиардера, их поражали масштабы и технология руководимого им производства, другие предрекали неминуемый крах. Его называли великим реформатором отношений между капиталом и трудом, борцом с бедностью, противником финансовых магнатов Уолл-стрита. В то же время о нем говорили как об узком технократе, злейшем враге рабочего движения, беспощадном эксплуататоре и деспоте, да к тому же и невежественном человеке. Все зависело от того, какая из сторон действительно незаурядной, многогранной личности Генри Форда бралась как “ключ” к разгадке обстоятельств его жизни и бизнеса.

В России опыт организации им крупномасштабного производства высоко оценивался и пропагандировался в 20-е – начале 30-х годов. На русский язык были переведены две его книги, выдержавшие ряд изданий1 . В Советский Союз поставлялись автомобили и трактора Форда, а служившие у него специалисты руководили строительством автозавода в Горьком. Однако в дальнейшем о нем почти не вспоминали, а в разгар холодной войны получил хождение крайне отталкивающий образ Форда, как одного из некоронованных королей Америки. В наши дни эта точка зрения сменилась на противоположную. Его безоговорочно признают “выдающимся менеджером”, “дальновидным и мудрым предпринимателем”, стоявшим на голову выше всех остальных представителей тогдашнего крупного капитала2 .

В американской историографии отношение к Форду гораздо более сдержанное. Круг его достижений четко очерчен, а ошибки в бизнесе и менеджменте неоднократно подвергались детальному анализу3 .

Генри Форд родился 30 июля 1863 г. близ поселка Дирборн (теперь – пригород Детройта), штат Мичиган, в семье фермера, переселившегося в США из Ирландии. С детства Генри был одержим страстью к механике: “железки”, инструменты и старые часы были любимыми игрушками. Отец тщетно пытался заставить сына работать на ферме. Мальчик получил школьное образование, но серьезно увлекался только механизмами. Починка часов давала ему небольшой заработок.

В своей автобиографии, написанной в 1922 г. Форд сообщает, что с 12 лет мечтал о постройке самодвижущейся повозки для транспортировки людей и грузов – по типу локомобиля с паровым двигателем. Юного Форда заинтересовала ходовая функция локомобилей, и после окончания школы он устроился слесарем-механиком по их обслуживанию. Досконально изучив эту громоздкую и дорогостоящую машину, он пришел к выводу о бесперспективности применения пара для движения по грунтовым дорогам и обратился к двигателю внутреннего сгорания, с действием которого ему довелось ознакомиться в 1885 году.

К тому времени немецкие механики Г. Даймлер и К. Бенц уже спроектировали автомобиль с двигателем внутреннего сгорания, но Форд пошел своим путем и разработал оригинальную конструкцию. Отказавшись от одноцилиндрового двигателя, он в своей первой модели автомобиля применил два цилиндра и более легкие велосипедные колеса. Однако работа по созданию действующего автомобиля подвигалась медленно. Женившись, Форд должен был содержать семью и переехал с женой в Детройт, где ему предложили место инженера-механика на электростанции.

Наконец, ранним утром 4 июня 1896 г. первый автомобиль Форда выехал из кирпичного сарая и с грохотом покатил по еще спавшему городу. Эта полностью пригодная к эксплуатации машина, напоминавшая небольшую тележку, с двигателем под сиденьем, была способна развивать скорость до 20 миль в час. Запаса бензина хватало на 60 миль пути. Затем Форд соорудил еще несколько экспериментальных моделей.

Решив целиком отдаться автомобильному делу, Генри в 1899 г. ушел с электростанции и вступил в Детройтскую автомобильную компанию. Но компаньоны не давали ему работать над совершенствованием конструкции автомобиля, заботясь лишь о скорейшем получении прибылей. А между тем Форд вынашивал идею превратить автомобиль из предмета развлечения для богатых в общедоступное средство передвижения.

Эта идея приходила в голову не только Форду – пригодные к эксплуатации автомобили появились в Америке раньше фордовской “каретки”, а фирма “Олдс” опередила Форда в создании относительно дешевого автомобиля. Выпуск “олдсмобилей”, стоивших 650 долл., начался в Детройте в 1901 г. и через два года увеличился с 400 до 5 тыс. в год. Одновременно выпуском недорогого автомобиля занялась фирма “Бьюик”, быстро наращивали производство “Кадиллак” и “Паккард”. Чтобы добиться известности и привлечь новых компаньонов, Генри начал работать над усовершенствованием гоночной машины и добился блестящего успеха. Построенный им в 1902 г. автомобиль с 4-х цилиндровым двигателем в 80 лошадиных сил не знал себе равных, и в начале 1904 г. на нем был поставлен мировой рекорд скорости – 91 миля в час (прежний составлял 77 миль в час).

Вскоре после того, как в октябре 1902 г. Форд выиграл свои первые гонки, им заинтересовался детройтский предприниматель А. Малкомсон, который привлек еще десятерых инвесторов. 16 июня 1903 г. была зарегистрирована “Форд мотор компани” со сравнительно небольшим наличным капиталом – в 28 тыс. долларов. Формально ее возглавил родственник Малкомсона банкир Дж. Грей, но Форд, получивший пост вице- президента, оговорил право быть фактическим руководителем компании и получать 25,5% дивидендов. Генри Форд был президентом “Форд мотор компани” с 1906 по 30 декабря 1918 года, когда он передал этот пост сыну, но фактически оставался главой фирмы.

Форд не вкладывал в предприятие свои деньги, но вместе с Малкомсоном владел контрольным пакетом акций. В дальнейшем численность акционеров не увеличивалась и источником финансирования компании являлась исключительно прибыль от продажи автомобилей.

Уже в первый год своего существования “Форд мотор компани” столкнулась с конкуренцией синдиката автомобилестроителей, претендовавшего на монополию в этой сфере. Еще в 1879 г. неудачливый изобретатель, но ловкий делец Дж. Б. Селден запатентовал проект автомобиля, который не был построен; он содержал лишь описание основных принципов. Первый же выигранный им судебный процесс о нарушении патентного права побудил владельцев ряда автомобилестроительных компаний приобрести соответствующие лицензии и создать “ассоциацию законных фабрикантов”. Компании Форда и другим аутсайдерам грозил суд за отсутствие “права” выпускать автомобили.

Судебный процесс против “Форд мотор компани” тянулся с 1903 по 1911 г. и был первым и серьезным испытанием не только для нее, но фактически и для всей автомобильной отрасли США, где в угоду патентовладельцу нарушались принципы свободной конкуренции. “Законные фабриканты” угрожали вызовом в суд и покупателям автомобилей Форда. Но тот действовал мужественно, публично обещая своим покупателям “помощь и защиту”, хотя финансовые возможности “законных фабрикантов” намного превышали его собственные. В 1909 г. Форд проиграл процесс, но после пересмотра дела суд решил, что ни один из автомобилестроителей не нарушал права Селдена, так как ими использовался двигатель другой конструкции. Монопольное объединение тут же распалось, а Генри приобрел репутацию борца за интересы потребителей.

Хотя судьба компании висела на волоске, Форд не терял самообладания и продолжал работать над усовершенствованием конструкции своей машины, выпуская небольшими сериями быстро сменявшиеся модели. Наконец в 1908 г. он остановился на модели “Т”, которая превосходила по своим технико-эксплуатационным данным автомобили других фирм и в то же время была достаточно дешевой. Именно эта машина принесла Форду мировую известность, а переход к ее массовому выпуску обусловил стремительный взлет “Форд мотор компани”, овладевшей большей частью автомобильного рынка, и не только Америки.

В 1913 г. компания Форда имела уже 31 отделение в различных городах США и 14 за рубежом. “Форд-Т” экспортировался во все части света. Их продажа возрастала стремительными темпами – с 18664 в 1909 – 1910 гг. до 933720 в 1920 – 1921 годах. В начале 20-х годов каждый второй автомобиль в США носил марку “Форд”. К июню 1927 г. их было выпущено 15 миллионов. Специализация на одной модели позволила так отладить производственный процесс, чтобы за счет сокращения издержек предельно снизить цену автомобиля без ущерба для его качества. За 1909 – 1916 гг. цена модели “Т” понизилась с 900 – 1200 до 325 – 645 долл., в зависимости от модификации4 .

Рассчитывая на массового покупателя со средним достатком, Форд отказался от дорогой отделки и от всяческих излишеств. Он добился полной стандартизации и взаимозаменяемости деталей, которые изготовлялись с высочайшей точностью и подходили для любой выпущенной ранее модели “Т”. Это облегчало сборку и удлиняло срок службы автомобиля. Форду удалось понизить его вес и увеличить прочность за счет применения ванадиевой стали. Он стремился устранить непроизводительные затраты и потери, наладить бесперебойное снабжение и сбыт, т. е. мобилизовал все внутренние ресурсы, сделав их источником прибылей и полного самофинансирования предприятия5 .

Доходы вкладывались в расширение производства, которое давало новые прибыли за счет увеличения объема продажи, а он, в свою очередь, возрастал за счет снижения цен. В отличие от Рокфеллеров, Дюпонов, Морганов Форд не занимался финансовыми операциями, не выпускал ценных бумаг, но получал баснословные доходы, используя любую возможность снижать издержки и расширять производство. Значительный источник экономии он нашел и в том, чтобы максимально приблизить свои заводы к рынкам сбыта. На внешние рынки и в отдаленные места страны отгружались не готовые автомобили, а их узлы и детали, собираемые на местах.

Если стандартизация и взаимозаменяемость деталей, увеличение объема производства и продаж как фактор снижения издержек и повышения эффективности предприятия были известны и ранее, то внедрение Фордом в 1913 г. сборочного конвейера стало новой, современной формой организации уже не просто массового, а поточного производства. Именно оно обеспечило компании Форда невиданный коммерческий успех и выделило его предприятия из множества других. Конвейерный метод дал гигантское ускорение выпуску автомобилей – 1000 в день и больше, которые в первую очередь благодаря Форду стали достоянием среднего класса. Это радикально изменило отношение к автомобилю: из предмета роскоши он превратился в массовое средство передвижения, сберегающее время, обеспечивающее комфорт. Индивидуальный автомобиль стал более массовым средством передвижения, чем общественный транспорт. Автомобиль, в свою очередь, обусловил революцию в дорожном деле, повлиял на градостроительные принципы, стимулировал рост металлургической, стекольной, резиновой, лакокрасочной и нефтяной промышленности, возникла индустрия автосервиса. Благодаря автомобилю изменился образ жизни и сделался более содержательным досуг средних американцев, которые смогли приобщиться к некоторым ценностям, доступным ранее только богатым.

Работа на конвейере потребовала от рабочего большого напряжения: темп ускорялся, угнетала монотонность операций. Адаптация нередко бывала болезненной, отмечались стрессы и нервные расстройства. Но массового ухода рабочих с автозаводов Форда не происходило, в силу высокой зарплаты6. Внедряя конвейер, Форд действовал достаточно осторожно. Рабочим, не желавшим работать на конвейере, предоставлялись другие виды труда. Несмотря на острую критику фордовской системы, особенно в первые годы ее существования, конвейер в конечном счете стал основой любого современного поточного производства.

Форд вряд ли заимствовал основы рациональной организации труда из трудов известного американского инженера Ф. У. Тейлора о принципах научного менеджмента, хотя в системах Форда и Тейлора действительно есть немало общего. Тейлор бывал в Детройте и пропагандировал свои идеи в корпорации “Паккард”. При этом он заметил, что группа промышленников самостоятельно применяет некоторые принципы научного менеджмента, не прибегая к помощи экспертов. Среди служащих Форда были талантливые специалисты, знакомые с системой Тейлора, которые могли стать инициаторами конвейерной сборки. Но от кого бы ни исходила идея конвейера, она была воплощена в жизнь именно Генри Фордом7 . Повышение производительности труда за счет его рациональной организации и Тейлор, и Форд считали важнейшей задачей, а главный стимул к высокопроизводительному труду они видели в высокой заработной плате.

В январе 1914 г. Форд ввел для своих рабочих самую высокую в стране минимальную заработную плату – 5 долл. в день при продолжительности рабочего дня 8 часов (в те времена средняя его продолжительность равнялась 10 часам, а 3 долл. в день считались довольно высокой платой). Новая система оплаты труда не привела к удорожанию автомобилей, и деньги на нее выделялись из расчетных прибылей компании. Но новые ставки не гарантировались всем и каждому. Форд считал, что делиться своей прибылью компания должна только с теми работниками, которым это пойдет на пользу, т. е. с теми, кто способен разумно тратить деньги и делать сбережения. Он вовсе не стремился представить эту меру как “благотворительность”8 . В компании Форда существовал обычай регистрировать возраст рабочих, их семейное положение и наличие счета в банке, которое необходимо было подтвердить предъявлением сберегательной книжки.

В 1914 г. в “Форд мотор компани” был создан “социологический отдел” во главе с бывшим священником С. Маркуисом. С его помощью Форд стал отучать своих рабочих от злоупотребления алкоголем и даже курения (сам Форд был убежденным трезвенником и не выносил табачного дыма). Он считал, что эти распространенные пороки ведут к деградации работника. Сотрудники отдела следили за тем, чтобы рабочие обеспечивали свои семьи, а их жены поддерживали в домах чистоту и порядок. Специальная комиссия обходила жилища рабочих и собирала о них самые разнообразные сведения. Наилучшей рекомендацией считались трезвый образ жизни, счет в банке, приобретение собственного дома и, конечно, автомобиля “форд”, а также хорошие отзывы родственников и соседей. Данные социологической службы обязательно учитывались при рассмотрении вопроса о повышении заработной платы9 .

Повышение заработков вызывало большой энтузиазм у рабочих, но социологические обследования порождали недовольство и были в конце концов прекращены. Тем не менее социологический отдел продолжал свою деятельность: он оказывал помощь многочисленным рабочим-иммигрантам и их семьям, для которых важно было поскорее научиться жить и работать в Америке. “Иностранцев” учили английскому языку, рациональному ведению домашнего хозяйства, экономии, планированию семейного бюджета. Повышение заработков, в том числе и женщин-работниц, содержащих свои семьи, и служащих, коснувшееся основной массы работников, ощутимо улучшило их положение. За 1914 – 1916 гг. средний размер банковских сбережений и недвижимости в расчете на одного рабочего увеличился со 196 до 750 долларов10 .

Высокую заработную плату Форд считал необходимой для стабильности предприятия, ив 1919 г. повысил минимальный заработок до 6 долл. в день, а еще через 10 лет – до 7 долларов. Форд был принципиальным противником самостоятельного рабочего движения. Он утверждал, что для устранения бедности необходимы целенаправленные преобразования общего характера, способные донести блага цивилизации до каждого человека: расширение производства товаров и услуг, рациональное размещение промышленности, снижение транспортных расходов и цен, исключение непроизводительных затрат и потерь, устранение войн и военных расходов, всемерное развязывание личной инициативы и предприимчивости людей в сфере создания материальных благ, максимальное трудоустройство населений, включая сирот, нищих и инвалидов11 .

Ключевую роль в благополучии и процветании общества Форд отводил не государству, а общественно-полезной функции частного капитала. Он подчеркивал, что “главная цель” последнего – “не добыть как можно больше денег, а добиться того, чтобы деньги вели к улучшению жизни”. Сделав своих рабочих участниками прибылей компании и покупателями ее автомобилей, Форд объявил профсоюзы и другие рабочие организации величайшим злом и не допускал их функционирования на своих предприятиях. Благотворительность же он не считал действенным способом лечения социальных болезней. Если человек способен и хочет трудиться, то задача предпринимателя – предоставить ему такую возможность. На заводы Форда принимали инвалидов, включая глухонемых, чахоточных, людей лишившихся руки или ноги. Даже слепые, утверждал Форд, могут быть старательными и добросовестными работниками, если получают не милостыню, а плату за труд12 .

В отличие от многих предпринимателей американского Севера, Форд охотно брал на работу негров. Как и инвалиды, чернокожие рабочие особо чутко воспринимали патернализм. У Форда здесь был свой расчет – воспитать предубеждение против профсоюзной агитации.

В 1916 г. Форд учредил Промышленную школу для подростков и юношей 12 – 18 лет. Треть учебного времени отводилась на общеобразовательные дисциплины, и две трети – на практические занятия и работу в мастерских. Даже уроки арифметики и географии давались на материале конкретных производственных задач компании. Выпускникам школы гарантировалась занятость. Кстати и сама эта школа работала по принципу самоокупаемости. “Максимум услуг за минимальную плату” – таков был девиз учрежденной Фордом в 1914 г. клиники, где всем пациентам предоставлялись одинаково комфортные условия, а планировка здания была продумана так, чтобы сиделка, обслуживая больных, делала как можно меньше лишних движений – подобно рабочему на конвейере.

К миру бизнеса Генри относился не менее взыскательно. Предпринимателей он делил на “полезных” и “бесполезных”. К первым он относил производителей материальных благ, не ставящих во главу угла наживу, а ко вторым – финансистов, биржевиков, владельцев акций и других “делателей денег ради денег”. Признавая необходимость банков, он доказывал, что источником их капиталов должна быть промышленность. Финансирование же ее банками, полагал Форд, ставит предприятия под контроль последних, тогда производители начинают служить не обществу, а банкам13 . “Зависимость” промышленников от акционеров, думающих только о дивидендах, также не устраивала Форда. Деньги, полагал он, должны служить производству и вкладываться в него, а не превращаться в самостоятельную силу или тратиться впустую.

Уделяя первостепенное внимание производству, Генри мало занимался вопросами продажи автомобилей. Основные заслуги в этом деле принадлежали талантливому менеджеру по сбыту Н. Хокинсу. Общепринятой практикой была поставка автомобилей дилерам, владельцам местных автомагазинов, которые заключали с фирмой-поставщиком договоры на продажу автомобилей определенной марки, обязываясь соблюдать интересы своего партнера. Хокинс требовал от дилеров “Форд мотор компани” поддержания хороших отношений с покупателями и образцовой организации торговли фирменной продукцией.

Дилерам вменялось в обязанность знание автомобиля, его эксплуатации и ремонта, изучение запросов покупателей, размещение рекламы, тщательное ведение документации. Особое значение придавалось отделению торговых залов от ремонтных мастерских, чтобы потенциальные покупатели не могли слышать жалобы владельцев ремонтируемых машин. В одном из филиалов компании Форда даже не разрешалось буксировать сломанные автомобили по улицам днем, так как это являлось “плохой рекламой”. В автосалонах и мастерских запрещалось курить. Получение чаевых и доплата “сверху” считались нарушением правил торговли, за это продавец или механик немедленно увольнялись. Администрация компании с помощью специальных контролеров проверяла финансовое положение дилеров, уровень обслуживания, внешний вид персонала, состояние витрин и торговых помещений.

Менее чем за 10 лет с момента учреждения “Форд мотор компани” создала самую разветвленную сбытовую организацию в автомобилестроении США – около 7 тыс. торговых точек, с самой большой численностью занятого в них персонала.

Рекламную политику определял сам Генри Форд. Он делал ударение на технических достоинствах своих автомобилей, а в долговременном плане считал лучшим стимулом для роста объема продажи снижение цен. Попытки Хокинса проводить маркетинговые исследования на основании выборочных опросов покупателей, что было новаторским делом, Форд не одобрил, так как считал положение модели “Т” на рынке исключительно прочным. Но начав свертывать печатную рекламу после внедрения конвейера, Форд положился на то благоприятное впечатление, которое должны были произвести в обществе введение 5-долларовой оплаты труда и другие мероприятия, рассчитанные на публичный эффект. Другими словами, он ориентировался на создание благоприятного образа фирмы, а не только ее продукции.

Форд раньше многих других бизнесменов осознал важность хороших отношений с прессой и целенаправленного воздействия на общественное мнение для прочного делового успеха. Решающую роль в создании образа компании он отводил популяризации ее достижений. Но особое значение придавалось персонификации всех успехов компании: личность ее хозяина призвана была олицетворять неограниченные возможности бизнеса и процветание Америки. С этой грандиозной задачей Форд справился весьма успешно.

Особенно прославила его борьба с “ассоциацией законных фабрикантов” за интересы потребителя, а также победы его машин в авторалли (все это широко освещалось прессой). С 1908 г. стал издаваться печатный орган компании – журнал “Ford Times”, тираж которого к 1917 г. достиг 900 тыс. экземпляров. Но наряду с этими средствами, к которым прибегали и другие компании, Генри применил и нечто новое, чтобы привлечь внимание публики.

Он превратил в своего рода национальную достопримечательность автозавод в Хайленд- парке. Это было величественное здание, спроектированное в 1909 г. крупнейшим индустриальным архитектором США А. Каном, пронизанное солнечным светом. Президент США У. Тафт назвал завод “чудом”. Восторженные отзывы о нем дали президенты германской автомобилестроительной фирмы “Бенц” и французской “Рено”. Завод был открыт для экскурсантов, число которых в 1917 г. превысило 200 тысяч. Начатое в том же году Каном строительство еще одного автогиганта – завода в Ривер-Руж близ Детройта – было специально рассчитано на размещение в нем поточных линий. Это был новый образец индустриальной архитектуры. Как и другие заводы Форда он был открыт для посетителей.

Прославился Генри Форд и в области кинематографии, создав в 1914 г. свою киностудию. Хроникально-документальные и общеобразовательные фильмы снимались штатными операторами компании или приобретались у владельцев других киностудий. За символическую плату, но большей частью бесплатно эти фирмы демонстрировались в 4 тыс. кинозалов. За 1917 – 1920 гг. их просмотрело по меньшей мере 5 млн. человек. Компания Форда покровительствовала клубам автомобилистов-владельцев модели “Т”, организовала десятки оркестров, выступавших на автомобильных выставках, автошоу и других массовых мероприятиях.

Вся эта бурная и многообразная некоммерческая деятельность в конечном счете работала на деловой успех компании Форда, создавая ее привлекательный образ, а ее руководитель приобретал все большую популярность. Введение 5-долларовой оплаты труда было восторженно встречено американской общественностью (90% газетных откликов было в пользу Форда). Естественно, что многие промышленники, особенно конкуренты “Форд мотор компани” отреагировали на это крайне отрицательно, утверждая, что такая заработная плата подает дурной пример рабочим и вызовет панику в мире бизнеса. Но эти нападки лишь еще больше увеличивали популярность Генри Форда, которого его заместитель Дж. Казенс представлял репортерам как инициатора “новых отношений между капиталом и трудом”. Торжество Форда, правда, омрачилось “ходынкой” у ворот автозавода в Хайленд-парке, где уже на следующий день после публикации сообщений о 5-долларовой плате собралась толпа почти в 10 тыс. человек. Публика устремилась в Детройт за “обещанными” 5 долларами в день. Собравшиеся у закрытых ворот возмущенные люди отказались расходиться, и их разогнали только с помощью конной полиции и пожарных.

Новые, явно рассчитанные на сенсацию заявления Форда, прозвучали еще более интригующе. Газеты наперебой цитировали лаконичные и достаточно неопределенные сентенции мультимиллионера: “Я думаю, что умирать богатым бесчестно”; “добрая воля – это главное. С ее помощью можно добиться в жизни почти всего, а без нее человек практически бессилен”, и другие, в таком же духе. Репортеры называли Форда “богачом со вкусами и пристрастиями бедняка”, “механиком-миллионером, который даже не догадывается, что он – великий человек, и это придает ему еще большее величие”. Встречаясь с представителями прессы, Форд демонстрировал добросердечие, простоту и открытость, называя даже цифры своих продаж и прибылей.

Впрочем, постепенно “скромность механика” рассеивалась, и все громче заявляла о себе самоуверенность миллионера, уверовавшего в свою способность судить решительно обо всем. Генри Форд запасся готовыми суждениями на все случаи жизни. У него выработалась своеобразная манера говорить – короткими фразами, звучавшими как афоризмы. Его изречения подхватывались прессой и разносились по всей стране. Выходили даже их специальные сборники. Форда цитировали не меньше, чем профессиональных политиков и даже литературных классиков. В 1914 – 1920 гг. по вниманию к себе прессы он уступал только ведущим государственным деятелям США – В. Вильсону, Ч. Хьюзу, У. Брайану и Т. Рузвельту, но зато вдвое превосходил обоих Рокфеллеров – старшего и младшего. Даже о восходящих звездах кинематографа Чарли Чаплине и Мэри Пкфорд писали тогда в 5 раз меньше14 .

С годами у Форда вызревает мысль сосредоточить в своих руках все руководство компанией, сделав ее своей полной собственностью. Он постепенно избавился от большинства талантливых менеджеров, с которыми начинал дело. Труднее было с компаньонами, мешавшими принимать единоличные решения. Выкупив их долю в прибылях, на что ушел почти весь годовой доход компании, Форд в 1919 г. стал вместе со своей семьей самодержавным владельцем громадной автомобильной империи. Стремясь предельно централизовать хозяйственный механизм, он решил присоединить к нему добычу сырья и перевозку топлива. Он выкупил у государства железнодорожную линию Детройт-Толидо-Айронтон, протянувшуюся к угольным копям Западной Виргинии, стал владельцем 16 шахт, 700 тыс. акров леса, флотилии пароходов, перевозивших по Великим озерам железную руду, прорыл канал, спрямивший доставку грузов по воде, выстроил несколько электростанций, лесопильных и стекольных заводов.

Форд особенно гордился тем, что это громадное капитальное строительство финансировалось исключительно из прибылей компании. Его стремление к рационализации распространялось на все новые области. Для механизации труда фермеров он с 1918 г. начал выпускать тракторы “Фордзон” для внутреннего рынка (в годы первой мировой войны 5 тыс. тракторов были произведены специально для Англии, причем на них могли работать женщины, заменившие мобилизованных на фронт мужчин). Убыточная железная дорога, став собственностью компании Форда, превратилась в образцовое и доходное предприятие.

Форд считал, что индустриальные центры нужно сочетать с развитием мелкой сельской промышленности; не создавая миграции из села в город, а напротив, приближая предприятия к местам жительства. Он показал, насколько целесообразно использовать малые реки для строительства небольших гидроэлектростанций, обеспечивая энергией местную промышленность и занятостью сельских жителей. Для электрификации сельского хозяйства Форд предлагал использовать обветшавшие водяные мельницы, переоборудовав их в электростанции. Несколько таких станций он построил на р. Руж и экспериментально доказал правильность своей идеи15 .

Став автомобильным королем, Генри Форд создал себе имидж необычайно динамичного и безошибочно действующего предпринимателя. И всё-таки несмотря, на колоссальный размах его дела, смелые эксперименты и нестандартные решения, концепция автомобильного бизнеса, которой придерживался Форд, имела свою “ахиллесову пяту”. Дело в том, что по его представлению спрос автомобилю обеспечивают только его функциональные качества, т. е. простота эксплуатации, надежность, долгий срок службы, невысокая цена. Одна и та же модель “Т”, по его расчетам, в состоянии служить сколь угодно долго, так как доведенная до совершенства стандартизация позволяет не покупать новую машину, а заменять ее узлы и детали по мере износа. В этом Форд видел громадные преимущества модели “Т”, даже окраска машин была одинаковой – черной. Переход же на новые модели Форд считал лишь способом заставлять покупателей непрерывно платить. Но доведя до крайности идею стандартизации и дешевизны автомобилей, Форд сам того не желая, зашел в тупик. Без конца совершенствуя производство, он прекратил совершенствовать то, ради чего оно собственно существовало – сам автомобиль.

Науки маркетинга тогда еще как таковой не было, однако другие предприниматели придерживались общепринятой практики модернизации своего конечного продукта, приспособления производства к разнообразным и меняющимся потребностям, вкусам и стилю жизни покупателей. Машины других фирм стоили дороже фордовских, но выгодно отличались от них элегантностью, скоростью и комфортом.

Самым серьезным конкурентом “Форд мотор компани” в начале 20-х годов стала “Дженерал моторс”, опиравшаяся на поддержку банкирского дома Дюпонов и команду талантливых менеджеров во главе с выпускником Массачусетского технологического института Альфредом П. Слоуном. После реорганизации она обновила выпускаемые ею модели “шевроле”, сообразуясь с требованиями рынка и возросшей покупательной способностью американцев. Эта фирма сочетала стандартизацию узлов и деталей с разнообразием дизайна и отделки. Тем самым удовлетворялся спрос как на дорогие, так и на относительно дешевые машины. С устаревшим “фордом” образца 1908 г. успешно конкурировали даже подержанные “шевроле” и “паккарды”, продававшиеся по очень низким ценам. С 1921 по 1926 г. доля автомобилей Форда на рынке США упала с 56% до 30%, но “автомобильный король” упрямо продолжал выпускать свою “жестяную Лиззи”, как прозвали в США модель “Т”. Для компании Форда наступали тяжелые времена. “Форд мотор компани” перестала быть лидером американского и мирового автомобилестроения, откатившись на второе, а затем на третье место в США.

В чем заключалась причина стратегического просчета Форда? Он оказался заложником своей мечты о “демократизации” автомобиля путем превращения его в общедоступный предмет длительного пользования. Конвейер был рассчитан на выпуск только одной модели, и перейти на производство новой было делом дорогостоящим и трудным. Требовалась остановка и переналадка всего процесса. Форд хотя и работал на потребителя, но психологию спроса воспринимал слишком упрощенно и абстрактно, как нечто неизменное. Он воспринимал только одну причем наиболее очевидную ее сторону – что покупатели среднего достатка предпочитают недорогие, надежные, долговечные вещи, но не учел растущую склонность американцев к новизне, к переменам, к тому, чтобы заменить еще годный к употреблению товар на более новый и совершенный.

Форд же не просто игнорировал, а сурово осуждал подобную расточительность. В “жестяной Лиззи” он видел воплощение своих производственных и технологических достижений, своей мечты. Но у потребителей идеалы были другие. Если фордовский автомобиль был для американцев просто средством передвижения, то “Дженерал моторс” и другие фирмы сделали автомобиль символом жизненного успех. Вначале покупатель разъезжает на дешевой, а потом на все более дорогих машинах, меняя их, как меняют по мере продвижения вверх костюмы, жилище, места отдыха и др. 20-е годы, ставшие для США периодом экономического процветания и роста заработков, как нельзя лучше отвечали этим новым представлениям.

“Дженерал моторс” начала вкладывать средства в изучение потребительского спроса. Штатные исследователи компании Ч. Кеттеринг и А. Орт в 1932 г. сформулировали идею “новой необходимости”. “Простейший способ обеспечить надежность производства – это постоянно изменять продукт: спрос на новые вещи бесконечно растет… Одна из основных целей научного поиска – питать здоровую неудовлетворенность”16 . Девиз Форда был совершенно другим – “мы хотим, чтобы покупатель, который приобрел один из наших продуктов, никогда уже не имел надобности покупать себе второй”17 .

Когда спрос на модели “Т” стал падать, в полной мере сказался и другой просчет Форда – давали о себе знать сделанные перед этим громадные затраты на интеграцию производства. Компания стала нести убытки и увольнять рабочих. Выпустив в мае 1927 г. 15-миллионный по счету автомобиль, Форд прекратил выпуск “жестяной Лиззи” и перешел на новую модель “А”. Это был вполне современный автомобиль, стоивший дешевле “шевроле”, но выпущен он был с опозданием. Форд и на этот раз хотел уготовить ему “долгую жизнь”, но уже в начале 30-х годов столкнулся с конкуренцией более совершенного и почти столь же дешевого “плимута” фирмы “Крайслер”.

Не лучше обстояли дела и с трактором “фордзон”. Невнимание к организации его сбыта через автомобильных дилеров (никогда не имевших дело с сельскохозяйственной техникой) и игнорирование достижений конкурентов привели к свертыванию в конце 20-х годов производства тракторов. В 1925 г. Форд заинтересовался авиацией и начал строить цельнометаллические трехмоторные самолеты, совершавшие коммерческие рейсы между Детройтом, Чикаго и Кливлендом. Он раньше других промышленников оценил значение и перспективы нового вида транспорта, но как и в случае с тракторами, развернуть строительство самолетов на базе производства, узко ориентированного на выпуск и продажу автомобилей, было невозможно без коренной реорганизации управления. Простое же добавление новых производственных звеньев к уже существующим вносило разлад в организационную структуру компании, и без того разбалансированную ликвидацией высшего звена менеджмента, функции которого Форд пытался подменить личным волевым руководством.

Не умея анализировать спрос и соразмерять его с предложением, Форд принимал ошибочные волевые решения и на зарубежных рынках. Бороться с конкурентами в Европе в 20 – 30-е годы он пытался путем расширения производства и строительства новых автозаводов. Однако эти новостройки оказывались убыточными, так как не соответствовали емкости национальных рынков. Дилеры компании Форда в Англии не справлялись с заданиями по продажам и предпочитали иметь дело с британскими автомобилестроителями, которые в 1929 г. контролировали уже 75% сбыта.

Компания Форда потерпела поражение и в Германии. Если в 1930 г. она была на втором месте по продажам, уступая только компании Адама Опеля, то через два года оказалась на 9-м месте. В 1938 г. Форду удалось достичь четвертого места, но восстановить прежнее положение оказалось невозможным. И в этой стране возможности “Форд мотор компани” подорвало строительство нового автозавода (в Кёльне).

Экономика Веймарской республики переживала тяжелый кризис. А Форд, прибывший в октябре 1930 г. в Кёльн на закладку нового автозавода, самонадеянно заявил репортерам, что не видит в Германии никаких экономических трудностей. В этой стране “все люди работают, даже дети”18 . Но если Форд целиком полагался на свои весьма субъективные представления о покупательной способности немцев, то “Дженерал моторс” тщательно проанализировала возможности германского рынка, на котором доминировала фирма “Опель”. Вместо лобовой атаки на конкурента менеджеры “Дженерал моторс” пошли на соглашение с “Опелем”, оказав этой фирме крупную финансовую и техническую помощь в обмен на участие в прибылях. Доля “Дженерал моторс” составила 80%, но реконструированная фирма “Опель” заняла ведущее положение в Западной Европе и в 30-е годы контролировала около 40% германского автомобильного рынка. Завод же Форда работал с большой недогрузкой, так как каналы сбыта автомобилей находились в руках конкурентов, и капиталы, вложенные в новостройку, не окупались.

Более успешным для “Форд мотор компани” оказалось сотрудничество с Советским Союзом, который остро нуждался в автомобилях и тракторах. Форд резко критиковал большевистский эксперимент: “Когда вводятся социальные законы, противоречащие законам природы, она отвергает их беспощаднее царей. Сама природа отвергла Советскую республику, которая пыталась отрицать естественный ход вещей, и главное – право человека на плоды своего труда”19 . Вместе с тем он, как и многие другие американские бизнесмены, положительно относился к торговле с Советской Россией.

В 20-е годы советские внешнеторговые организации проявляли интерес к тракторам Форда, как к более дешевым и опробованным на практике. В 1924 г. у “Форд мотор компани” было закуплено 8300, а в 1925 г. – еще 12 тыс. тракторов. Руководству акционерного общества “Амторг”, осуществлявшего внешнеторговую деятельность СССР в США, удалось впервые в практике компании Форда получить от нее экспортный кредит на совершение столь крупной сделки20 .

О том, какое значение придавало советское правительство установлению хороших отношений с компанией Форда, свидетельствует весьма резкое письмо Л. Д. Троцкого М. И. Фрумкину от 21 августа 1925 г., в котором предлагалось использовать для переговоров с Генри Фордом известного предпринимателя Арманда Хаммера, получившего концессию в СССР, и не полагаться в этом деликатном деле на “советского чиновника” И. Я. Хургина (председатель правления “Амторга”). Троцкий считал весьма желательным приезд в Советский Союз сына Форда Эдсела, с которым “мы пришли бы к соглашению насчет возможности большой работы Форда в России”21 .

Проявляя большой интерес к тракторам Форда, специалисты “Амторга” отдавали предпочтение “паккардам” и автомобилям “Дженерал моторс”22 . Однако фордовские автомобили поступали в СССР, а “Форд мотор компани” внесла наиболее крупный вклад в развитие советского автомобилестроения. В мае 1929 г. заместитель председателя ВСНХ СССР В. И. Межлаук заключил с Фордом договор о технической помощи его компании в строительстве Горьковского автозавода23 . В 20 – 30-е годы популярность Форда в Советском Союзе была весьма широкой, причем оценки, данные ему в литературе, в совокупности составили довольно правдивый образ не просто крупнейшего промышленника и капиталиста, но и незаурядного идеолога, задавшегося целью усовершенствовать мир по рецептам здравого смысла и этим выделявшегося в мире капитала.

Своим громким именем Форд был обязан не только созданию крупнейшего в мире производства автомобилей. В 1915 г. он выступил с политической инициативой, ошеломившей современников не меньше, чем 5-долларовая плата за рабочий день, и показавшейся общественности столь же

грандиозной, сколь и нелепой. Это был замысел остановить первую мировую войну, полыхавшую уже больше года. Генри Форд глубоко не вникал в причины войны, считая ее бессмысленной борьбой наций за передел материальных богатств, которая сама по себе ничего не решает. Свой же собственный деловой успех он расценивал как тот образ действий, который, будучи воспринят во всем мире, уничтожит основу для войн.

Производя как можно больше материальных благ, считал Форд, каждая нация начнет процветать и ей не понадобится отнимать что-либо у соседей. Он был готов возглавить кампанию за новое отношение людей и правительств к решению глобальных жизненных проблем. Именно идея всеобщего улучшения жизни на основе развития массового производства легла в основу политических проектов Форда. Все, что подчинялось элементарной логике, представлялось ему столь простым и очевидным, как достоинства модели “Т”. Идеи, возникавшие на этой основе, легко овладевали его воображением и толкали в те сферы деятельности, где требовались иные представления, знания и способности.

Пацифистские организации в Европе и Америке вынашивали планы привлечения к мирному посредничеству нейтральных держав. В этом направлении и действовали люди, увидевшие в Форде наиболее подходящего делового партнера и, как бы теперь сказали, спонсора мирной инициативы. В ноябре 1915 г. Форд дал принципиальное согласие содействовать установлению всеобщего мира и одобрил опубликованное его пресс- секретарем поспешное и непродуманное заявление – “покинуть окопы к Рождеству”.

Президент США Вудро Вильсон отказался поддержать эту инициативу, и Генри оставалось действовать на свой страх и риск. Не имея четкого плана действий, он зафрахтовал корабль для поездки мирной делегации в Европу. Предполагалось направить туда представителей различных групп и слоев американского общества, включая женщин и детей, чтобы создать образ Америки в миниатюре. Имелось в виду пригласить побольше “знаменитостей” – экс-президента США Уильяма Тафта, изобретателя Томаса Эдисона, бывшего государственного секретаря Уильяма Брайана, известную журналистку Иду Тарбелл, прославленного селекционера Лютера Бёрбанка и др. Но почти все знаменитости уклонились от участия в этом предприятии.

“Корабль мира” отплыл к берегам Норвегии в начале декабря 1915 года. По пути Форд сильно простудился и возвратился в январе 1916 г. в Детройт. Он продолжал финансировать мирную экспедицию, фактически не руководя ею. Пассажиры “Корабля мира” провели значительную работу, организуя встречи и пресс-конференции и устанавливая связи с пацифистами и государственными деятелями Европы. Европейская общественность и официальные круги отнеслись к этой мирной инициативе, связанной с именем Форда, с большим сочувствием и пониманием, чем американские. Французская пресса изобрела даже слово “фордизм”, означавшее “прорыв дипломатической черствости и рутины и смелую замену правительственной сдержанности народной инициативой”24 .

Конечно, мирная экспедиция, снаряженная на деньги Форда, не могла остановить мировую войну, но она стала важным этапом в становлении негосударственной, народной дипломатии, сыгравшей столь значительную роль в международных отношениях XX века. Она не подорвала авторитет Форда, хотя и вызвала немало насмешек над ним в Соединенных Штатах. Он прослыл чем-то вроде “американского Дон-Кихота”.

Строго говоря, экспедицию на “Корабле мира” нельзя назвать провалившейся – усилия ее членов по проведению мирной конференции в Копенгагене были остановлены нотой Вильсона от 19 декабря 1916 г. – официальным предложением посредничества. Весной же 1917 г. Форд круто изменил свое отношение к войне, став “оборонцем” и прекратив финансирование “Корабля мира”. Пацифистов, свято веривших Форду, постигло жестокое разочарование. Впрочем “поворот к войне” совершил не один Форд, а вся страна.

Заводы Форда стали работать на войну. Помимо автомобилей раз-

вернулось производство противогазов, касок, цилиндров для авиамоторов “Либерти”, а в самом конце войны – легких танков и даже подводных лодок. Танки не получили одобрения военных, так как имели слабое вооружение и невысокую проходимость. Сказался консерватизм конструкторской мысли Форда, который продолжал эксплуатировать, в несколько модифицированном виде, все ту же идею легкого, массового и дешевого средства передвижения. Но репутация Форда поднялась на новую высоту, когда он во всеуслышание объявил, что не собирается наживаться на военных заказах и возвратит государству полученную им прибыль. Историки не нашли доказательств, что это обещание было Фордом выполнено, да и сама прибыль оказалась незначительной. Тем не менее это заявление произвело сильное впечатление на американских обывателей.

В годы первой мировой войны Форду не раз приходилось отбивать атаки ура- патриотической прессы. Когда в Мексике началась революция и обострились ее отношения с США, президент Вильсон в июне 1916 г. объявил о мобилизации национальной гвардии. Газета “Chicago Tribune” дала своим репортерам задание выяснить, проявят ли владельцы предприятий патриотизм, сохранят ли за мобилизованными рабочими их места и заработную плату. Администрация заводов Форда дала на это отрицательный ответ. Тогда газета в редакционной статье назвала Генри “анархистом”, игнорирующим законы и попирающим интересы нации. Другая кличка, данная ему газетчиками – “невежественный идеалист”.

Форд вовсе не сочувствовал делу Мексиканской революции. У него были свои рецепты снятия социальной напряженности в Мексике – приобщение пеонов к производительному труду и внедрение справедливых отношений между предпринимателями и рабочими25 . Но для этого нужен был мир, а не военные авантюры. Подав на “Chicago Tribune” в суд за клевету, Форд в 1919 г. выиграл процесс, что впрочем стоило ему немалых унижений. Фактически Форд вовсе не был в оппозиции правительству и сохранил места за мобилизованными рабочими. На суде мультимиллионер обнаружил незнание элементарных вещей, известных каждому школьнику. Ему задавали самые простые вопросы по истории и политике и даже пытались проверить его умение читать, от чего Генри уклонился, сказав, что забыл взять очки.

Репортеры стремились доказать, что “властитель умов” “индустриальный гений” – всего лишь полуграмотный механик. Но неуклюжие ответы на суде лишь оттеняли его грандиозные деловые успехи, создавая противоречивый, но в целом привлекательный образ человека из простого народа, поднявшегося на небывалую высоту не благодаря книжной учености, а в силу природного ума, энергии и трудолюбия. Не таковым ли должен быть истинный американец, казалось, вопрошал Генри Форд, представ перед общественностью в качестве истца и одновременно – обвиняемого.

В конце первой мировой войны Генри привлек внимание политических кругов как возможная кандидатура в сенат. На него возлагал надежды президент Вильсон, нуждавшийся в сильных и авторитетных защитниках своего проекта создания Лиги Наций (позже Форд выступил в его поддержку, но как частное лицо). Огромная популярность, огромные финансовые и организационные возможности – например, возможность вести избирательную кампанию, используя в качестве агитаторов целую армию торговых агентов и дилеров, были, конечно, плюсами для будущего политика. Минусами же являлись отсутствие как необходимых знаний и эрудиции, так и определенной партийной принадлежности.

В 1918 г. Генри баллотировался на предварительных выборах в сенат по обоим спискам – и от демократов, и от республиканцев (это допускали законы штата Мичиган), рассчитывая заявить о своей политической позиции после победы. “Когда настанет время решать – я метну жребий или поручу решить вопрос моему секретарю”, – самонадеянно рассуждал автомобильный король26 . Победив по списку демократов, Генри проиграл малоизвестному широкой публике республиканскому кандидату Т. Ньюбе-

ри, который и прошел в сенат, поскольку лучше всех других провел избирательную кампанию.

Форду оставалось только “насолить” новоиспеченному сенатору, обвинив его в финансовых злоупотреблениях во время избирательной кампании. Суду были предъявлены неопровержимые улики, собранные частными детективами Форда, и в 1920 г. Ньюбери был приговорен к штрафу и тюремному заключению. Верховный суд США пересмотрел приговор, но Ньюбери все равно пришлось подать в отставку. Однако по иронии судьбы место сенатора после него занял отставленный Фордом Дж. Казенс – его бывший компаньон, бывший менеджер и бывший друг.

В начале 20-х годов Форду представилась еще одна возможность прославиться – стать президентом Соединенных Штатов. Этот шанс появился у него в связи с грандиозным проектом электрификации и механизации сельского хозяйства. Наиболее подходящим местом для его начала Форд считал долину р. Теннесси в районе города Масл-Шолс, где на федеральные средства строились ГЭС и завод по производству минеральных удобрений. В 1922 г. Форд обратился к правительству США с предложением выкупить их у государства, но получил отказ, так как названная им сумма показалась недостаточной.

В то же время проект Форда вызвал энтузиазм значительной части сельского населения, увидевшего в нем реальную возможность преодолеть послевоенные экономические трудности. В 1923 г. в штатах Среднего Запада появились политические клубы, требовавшие включения “нашего Генри” в предварительные списки кандидатов в президенты США. В редакции газет шел поток писем и телеграмм в поддержку “индустриального гения”, который-де лучше справится с экономическими трудностями, чем “банда политиканов”.

В политическом мире кандидатура Генри Форда вызвала замешательство. Никто из видных деятелей обеих партий не выступил в его поддержку. Неожиданная смерть президента У. Гардинга в августе 1923 г. привела в Белый дом вице-президента К. Кулиджа. Этот многоопытный политик прекрасно видел непригодность Форда для управления страной. Необразованный, импульсивный, не имеющий политического опыта и знаний Форд не сумел трезво оценить обстановку – он стремился и приватизировать предприятия в Масл-Шолс, и стать президентом страны.

В конце 1923 г. Кулидж сделал ловкий ход, обещая Форду свою поддержку в деле приватизации Масл-Шолс и высказавшись в послании конгрессу за передачу предприятий в Масл-Шолс в частные руки на условиях, удобных для Форда, хотя и не называя его имени. “Автомобильный король” оценил этот дружеский жест, прекратив свою предвыборную кампанию и публично высказавшись в поддержку Кулиджа на выборах 1924 года. Большая часть голосов сторонников Форда перешла к Кулиджу.

Но от своей дружбы с президентом Генри ничего не выгадал. Конгресс, за которым было последнее слово, как и следовало ожидать, отказался совершить сделку с Фордом за предложенную им сумму, хотя Кулидж и предлагал конгрессу сделать главным условием приватизации не стоимость построек, а возможность выпускать дешевые удобрения, на что и рассчитывал Форд.

Все попытки Генри утвердиться в политической сфере, хотя и поддерживали внимание широкой публики к его имени, оказывались неудачными. Одни газеты безудержно хвалили его, другие ругали, третьи потешались над ним, но применительно к столь крупной фигуре, как Форд, это вполне вписывалось в нормы американской политической культуры. Его имя было у всех на устах, а политические промахи не снижали популярности. Они скорее даже могли усилить симпатии к нему рядовых американцев, особенно из сельской глубинки, покупавших дешевые фордовские автомобили и тракторы и презиравших политиканов. Кроме того, Форд не сделал ничего такого, что могло бы скомпрометировать его в глазах большинства американцев. Он не давал взяток, не нарушал законов, не совершал аморальных поступков. Наоборот, он имел достаточно оснований гордиться

тем, что все свое громадное состояние сделал честными методами, никого не грабя, платя рабочим “по максимуму” и выпуская самый дешевый в мире автомобиль.

Реальная сила Форда заключалась в его капиталах. Доходы компании, которая стала полной собственностью его семейства, были баснословными – в 1919 г. около 70 млн., в 1920 г. – 53,5, а в 1921 г. – почти 76 млн. долл.27 . Как единоличный собственник, он был богаче любого из “королей” Уолл-стрита, а значит, являлся богатейшим человеком в мире. Это наложило отпечаток и на его мировоззрение. Форд считал себя вправе проповедовать все, что, по его понятиям, необходимо было сделать для улучшения жизни на Земле, и до чего так и не додумались политики, государственные деятели и ученые мужи.

По представлениям Форда, у экономического процветания, к которому ведет массовое производство, был сильный и коварный враг – “международное еврейство”, соблазняющее людей рецептами нетрудовой, “непроизводительной” наживы и само наживающееся на чужом труде, создавая торговый и денежный капитал, с помощью которого стремится господствовать над миром. На деньги еврейских банкиров, оплот которых в Америке – Уолл-стрит и профсоюзы, ведутся войны, совершаются революции, осуществляется целенаправленное развращение народа путем распространения проституции, порнографии, табака и алкоголя, коротких юбок, модных танцев… Всему этому Форд призывал объявить беспощадную войну. Недоброжелательное отношение к евреям и банкирам (между ними ставился знак равенства) было довольно широко распространено среди фермеров-протестантов Среднего Запада, из которых Форд и происходил, но у него оно стало своеобразным дополнением “философии” массового производства.

В 1921 – 1924 гг. в финансируемой Фордом газете “Dearborn Independent” появилось множество статей о “еврейском заговоре” против Америки и всего мира. Были опубликованы и пресловутые “Протоколы сионистских мудрецов”. После антисемитской кампании в царской России это была крупнейшая попытка реанимировать черносотенные настроения. Главное доверенное лицо Форда – его секретарь Э. Г. Либолд привлек к сотрудничеству антисемита из России Б. Бразоля и официально заверил американских читателей, что “Dearborn Independent”, печатающая статьи по еврейскому вопросу, является собственной газетой Генри Форда и он утверждает все, что в ней пишется. Это заявление было завизировано Фордом28 .

Развязав далеко не первую в истории Соединенных Штатов, но беспрецедентную по размаху, продолжительности и последствиям антисемитскую кампанию, Генри принялся энергично “спасать Америку”. Не удовлетворившись статьями в провинциальной газете, он издал их в виде отдельных брошюр и сборника под заглавием “Международное еврейство”.

Пропагандистская затея Форда, как и многие другие его политические начинания, потерпела фиаско. В США он нашел сочувствующих только среди ку-клукс-клановцев и им подобных, а за рубежом – у фашистов. Форд быстро оказался в моральной изоляции, а его попытки “раскапывать грязь” то об одном американском еврее, то о другом встретили энергичный отпор. Юрист У. Шапиро подал на Форда в суд, а известный кинопромышленник У. Фокс пригрозил ему выпуском на экране скандальной кинохроники об авариях фордовских машин на дорогах страны. Люди с репутацией безупречных христиан, включая бывших президентов США Вильсона и Тафта, уговаривали Форда прекратить “зловредную пропаганду”, а У. Гардинг привлек для воздействия на Генри Эдисона, перед которым всегда преклонялся “автомобильный король”.

Сконфуженный Форд принес евреям публичные извинения, и свалив всю вину на редакторов и издателей, в 1927 г. закрыл свою газету. Однако этим дело не кончилось. В начале 30-х годов нашумевшая в США фордовская литература о “международном еврействе” стала переиздаваться в Германии и других странах, а оттуда проникать в США. В Латинской Америке

она продолжала выходить вплоть до окончания второй мировой войны. Генри пытался оправдываться, но навлек на себя сильные подозрения еще и в потворстве германским нацистам. Его антисемитские произведения использовал Гитлер, прямо ссылавшийся на Форда не только в своих выступлениях, но и в американском издании “Майн кампф”. Глава нацистской партии одобрял и сопротивление Форда профсоюзам, которые якобы контролируются евреями и являются инструментом их “всемирного заговора”. По признанию лидера “Гитлерюгенда” Бальдура фон Шираха, немецкая молодежь и он сам зачитывались книгой Форда о “международном еврействе” и верили ему, поскольку-де самый богатый и преуспевающий человек в мире “знает, что говорит”29 .

Гитлер и другие нацистские главари не делали официальных признаний в получении ими денег от Форда, однако в печати фигурировали цифры финансовых “вливаний” “Форд мотор компани” в национал-социалистическое движение. В книге с выразительным названием “Трагедия Генри Форда” (1932 г.) приводится письмо председателя баварского ландтага президенту Германии Ф. Эберту от 7 февраля 1922 г., в котором сообщалось, что гитлеровское движение “частично финансировалось лидером американских антисемитов Генри Фордом… Гитлер открыто хвастается поддержкой Форда, превозносит его как великого индивидуалиста и великого антисемита. Его фотография висит в штаб-квартире Гитлера”30 . Немало говорилось и о людях из ближайшего окружения Генри Форда, связанных с антисемитами и фашистами.

Едва ли можно утверждать, что Форд сознательно помогал Гитлеру прийти к власти или явился одним из “крестных отцов” фашизма. Однако Гитлер явно симпатизировал Форду, прислав ему в день его 75-летия – 30 июня 1938 г. высшую награду рейха для иностранцев – Большой крест. Престарелый автомобильный король принял награду, расценив ее как благодарность за выпуск “фордов” в Германии и за трудоустройство нескольких тысяч немцев. Однако компания Форда находилась тогда на четвертом месте среди автомобилестроительных фирм Германии и испытывала всевозможные трудности. В фашистской Италии ее положение было еще хуже: за отказ поставлять грузовики армии Муссолини, вторгшейся в 1935 г. в Эфиопию, правительство дуче всячески препятствовало работе завода Форда, а в 1940 г. национализировало его. Та же судьба постигла и завод в Кёльне, который Генри отказался эвакуировать в Гамбург и начать на нем производство “фольксвагенов”.

Генри Форд мало высказывался о Гитлере, но делал это в характерной для него манере. В конце августа 1939 г., накануне второй мировой войны, автомобильный король заявил: “Я не знаком с Гитлером лично, но в Германии люди по крайней мере обеспечены работой”. Он не вникал в сущность политики фашизма и видел в нем лишь то, что ему всегда импонировало – развитие промышленности, высокую занятость, железную дисциплину, отсутствие профсоюзной “вольницы”. Так или иначе, но после вступления США во вторую мировую войну, “Форд мотор компани” развернула работу на оборону, начала выпускать новое грозное оружие – бомбардировщики Б-24.

Выпады против евреев и подозрительное заигрывание с Гитлером сильно повредили репутации компании Форда в глазах американской еврейской общины. Еврейское население перестало покупать фордовские автомобили, и внуку старого Генри – Генри Форду II, сменившему в 1945 г. своего деда на посту президента компании, пришлось основательно потрудиться, чтобы постепенно восстановить нормальные отношения с этой довольно многочисленной и влиятельной группой американских граждан.

К числу стойких убеждений Форда относилось и его неприятие профсоюзов, которые, как он уверял, нарушают нормальный ход производства, вносят хаос в отношения между капиталом и трудом. Последняя в жизни Генри громкая политическая кампания была направлена на то, чтобы оградить заводы “Форд мотор компани” от этого “зла”. К тому же Форд находился в оппозиции “новому курсу” Ф. Д. Рузвельта.

Ему импонировали президенты типа Гардинга, Кулиджа и Гувера, выступавшие за максимальную свободу частного бизнеса. “Новый курс” Форд не признавал, тем более что администрация Рузвельта окончательно похоронила надежды на приватизацию предприятий в Масл-Шолс, создав Управление долиной р. Теннесси, утвердила права профсоюзов (приняв закон Вагнера 1935 г. и создав НУТО – Национальные управление по трудовым отношениям, контролировавшее исполнение этого закона предпринимателями).

В 1936 – 1937 гг. главные конкуренты компании Форда – “Дженерал моторс” и “Крайслер” официально признали профсоюз автомобилестроителей, который с 1936 г. являлся коллективным членом Конгресса производственных профсоюзов (КПП). “Форд мотор компани” категорически отказала своим рабочим в праве на объединение и на коллективный договор. В 30-е годы условия труда на заводах Форда значительно ухудшилась: заработная плата уступала той, которую платили конкуренты, имели место всевозможные злоупотребления администрации: неодинаковая плата за один и тот же труд, сверхурочные работы без соответствующей компенсации, произвол при найме и увольнении, система слежки за рабочими и расправа с теми, кто пытался протестовать – вплоть до жестоких избиений.

Откат от патернализма к жестокому и бесконтрольному администрированию был связан с появлением в ближайшем окружении Форда новой, очень влиятельной личности – Гарри Беннета. Бывший моряк и боксер-любитель, Беннет начал свою карьеру в компании Форда с 1921 г., когда был назначен начальником охраны завода в Ривер-Руж. Вскоре он сделался главным телохранителем автомобильного короля и его семьи и возглавил многочисленный штат “частной полиции”, состоявшей из бывших уголовников, спортсменов, отставных военных и т. п. Беннет имел “своих людей” и в преступном мире, и данное обстоятельство необычайно возвысило его в глазах стареющего Генри, решившего сделать этого субъекта своим доверенным лицом.

Именно Беннету Форд поручил “разобраться” с представителями профсоюза автомобилестроителей, которые пытались вести агитацию в Ривер-Руж. 26 мая 1937 г. молодчики Беннета устроили нападение на группу профсоюзных активистов, среди которых были и такие известные деятели рабочего движения, как Р. Франкенштейн и У. Рейтер. В конце 1937 г. НУТО обвинило “Форд мотор компани” в нарушении закона Вагнера, на что руководство компании ответило обращением в суд. В 1940 г. окружной суд вынес решение в пользу НУТО. Верховный суд США, куда апеллировал Форд, оставил это решение в силе. Несмотря на это, Генри продолжал отчаянно бороться за “чистку” своих заводов, увольняя всех сторонников присоединения к профсоюзу.

В апреле 1941 г. возмущенные рабочие забастовали. Упорство бастующих, отказ президента Рузвельта, прислать национальную гвардию для разгона “красных” и посредничество губернатора штата вынудили администрацию Форда сесть за стол переговоров. В конце июля старый автомобильный король, скрепя сердце, уступил. Его авторитет в стране оставался высоким, и при опросах общественного мнения большинство респондентов высказывалось в пользу Форда, а не профсоюзных активистов. Перед апрельской забастовкой менеджерам местных отделений компании было дано задание заручиться поддержкой издателей газет, чтобы начать защиту “дела Форда” в печати. Однако все легальные источники сопротивления были исчерпаны. Пример “Дженерал моторс”, продолжавшей успешно сотрудничать с профсоюзной организацией, боязнь лишиться покупателей-членов профсоюзов и государственных заказов (из-за нарушения закона Вагнера), наконец, требования жены, пригрозившей разводом в случае отказа от соглашения с профсоюзами – все это сломило упрямство Генри.

Оказавшись загнанным в угол, Форд неожиданно для всех сделал “жест доброй воли”. Он не только согласился со всеми положениями коллективного договора, но и сам предложил установить наивысшую в отрасли

заработную плату, ввести принцип “закрытого цеха” и перечислять взносы его членов в бюджет профсоюза автомобилестроителей. Профсоюзные деятели, в свою очередь, сняли все обвинения в адрес компании и приступили к деловому сотрудничеству с администрацией. С обеих сторон это был дальновидный шаг, поднявший репутацию Генри Форда – как “лучшего друга рабочих” – и авторитет его компании накануне вступления США во вторую мировую войну.

30-е и 40-е годы стали для Генри периодом “безвременья”. Он мало интересовался производством, почти не бывал на заводах. Хотя после модели “А”, имевшей кратковременный успех, с конвейеров сходили “форды” новых конструкций, прибыли компании оставались низкими. Стареющий автомобильный король передал значительную часть дел своему сыну Эдселю. Подрастал и внук Генри. Они критически относились ко многому в деятельности Генри-старшего, не одобряли его антисемитизм и борьбу против профсоюзов, но особенно ненавидели или же побаивались всесильного Беннета. Сам Генри-старший был, в свою очередь недоволен сыном, называл его “неженкой”. Эд обладал покладистым, мягким характером, изящными манерами, интересовался книгами и искусством, да к тому же имел самостоятельные взгляды на жизнь. В глазах отца он олицетворял новое – “легкомысленное и беспечное” – поколение американцев.

“Новая Америка” обгоняла идеалы Форда на каждом шагу. Устав идти против течения, он все больше замыкался в себе и находил отраду и утешение в разнообразных “хобби”. Еще в 20-е годы он стал окружать себя атрибутами столь милой его сердцу старой провинциальной Америки. Деревушка Гринфилд близ Детройта стала грандиозным музеем, вместившим великое множество самых разнообразных памятников старины. Это были не только вещи, но и перевезенные из разных концов страны целые здания – как мемориального значения, так и просто “памятники эпохи”. Среди экспонатов был даже средневековый английский коттедж с оградой.

Форд не коллекционировал антиквариат по определенной системе. Он просто собирал всё подряд – деревенские кузницы, старинные почтовые кареты, допотопные паровые машины, керосиновые лампы, бокалы, фамильные альбомы, кринолины, кухонную утварь и т. п. В его музее нашлось место и для лабораторий Эдисона и Бёрбанка, мастерской братьев Райт, и конечно, для первых экипажей с мотором, построенных им самим на заре автомобилизма.

Другой страстью Генри Форда стали старомодные деревенские танцы, которые он любил до самозабвения – “шотландский”, “виргинский”, лансье и веселая кадриль. Чтобы заслужить милость своего патрона, инженеры и администраторы компании со своими женами должны были принимать участие в возрождении старинной плясовой музыки. Генри и его жена Клара первыми подавали пример. От души презирая фокстроты, чарльстон и другие новомодные танцы, автомобильный король считал возврат к старинной танцевальной культуре настолько серьезным и важным делом, что подумывал даже о написании книги, по которой все будут учиться правильно танцевать.

Генри Форд был принципиальным противником благотворительности и отказывал в какой-либо помощи даже уволенным с его заводов рабочим. Он ничего не давал в фонд социального вспомоществования Детройта, но сын и жена Форда постоянно жертвовали значительные суммы местным благотворительным организациям, Детройтскому симфоническому оркестру и Институту искусств. В конце 20-х – начале 30-х годов Эдсел Форд оказывал финансовую помощь известному полярному исследователю, летчику Р. Э. Бэрду. В 1936 г. было положено начало знаменитому “Фонду Форда”, который после 1950 г. стал одной из крупнейших филантропических организаций международного значения.

Последним крупным производственным достижением компании при жизни ее основателя стал новый авиационный завод в Уиллоу-Ран (штат Мичиган), на котором в годы второй мировой войны развернулось поточное производство четырехмоторных бомбардировщиков Б-24 (“Либерей-

тор”), самое крупное в США. Хотя вместо обещанной в 1940 г. тысячи боевых машин завод давал до 428 в месяц, это был значительный вклад в технологию самолетостроения. Принцип конвейера позволил снизить стоимость “Либерейтора” с 238 тыс. в 1942 г. до 137 тыс. долл. в 1944 голу. Впоследствии на базе этого завода было начато производство знаменитых Б-29 (“Летающая крепость”)31 .

В 1943 г. Генри Форд лишился единственного сына Эда, умершего после тяжелой операции по поводу рака желудка. В 1945 г. он передал пост президента компании своему внуку Генри Форду II, а 7 апреля 1947 г. скончался.

“Человек-легенда”, живой символ индустриальной Америки оставил историкам немало пищи для размышлений. В чем же состояли конкретные достижения и заслуги Генри Форда? Обладал ли он в действительности качествами выдающегося предпринимателя и менеджера? Наконец, в какой степени бизнес и другая деятельность Форда были связаны с особенностями его мировоззрения, и насколько оно соответствовало качествам делового человека и тому высокому положению, которое Форд занял в мире большого бизнеса?

Трудно сказать, самому ли Форду или кому-нибудь из его сослуживцев первому пришла в голову идея модели “Т”, сборочного конвейера, 5-долларовой оплаты рабочего дня и других новаций, прославивших “Форд мотор компани” на весь мир. В период успешной деятельности компании под началом Форда работало немало способных инженеров и менеджеров, но все лавры доставались ему одному. Однако у Генри имелась своя оригинальная концепция автомобильного бизнеса, именно он определял цели и стратегию компании, принимал окончательные решения, какие проекты реализовать, а какие отбросить. Главное же состоит в том, что он прекрасно разбирался в технике и технологии автомобилестроения и мог компетентно судить обо всех производственных вопросах. Идеи максимальной рационализации производства, как и понимание необходимости усовершенствовать отношения между капиталом и трудом, доказали свою жизненность. В практическом решении этих вопросов автомобильный король опередил других крупных предпринимателей.

Как уже отмечалось, совершенствование автомобиля Генри считал основной задачей компании, а финансирование, продажу и менеджмент – производными и второстепенными32 . Будучи механиком по призванию, автомобильный король не сумел стать ни гибким коммерсантом, ни хорошим менеджером. Потребительские свойства выпускаемого продукта он поставил в зависимость от расширения и удешевления производства. Но то, что казалось Форду “революцией” в бизнесе, на деле было тупиковой линией. “Дженерал моторс” и других его конкуренты сумели поставить автомобильный бизнес на гибкую, динамичную основу маркетинга.

Ему мешало и однобокое, предвзятое отношение к финансовому капиталу, кредиту и ценным бумагам. Форд отбрасывал такой важный источник финансирования производства, как выпуск акций. Делясь с рабочими частью прибылей компании в форме высокой заработной платы, Форд вознаграждал их за труд, но не считал нужным делать их соучастниками бизнеса и посредством акционирования.

Доходя до всего “своим умом” и осуществляя волевое, единоличное руководство, он часто пренебрегал советами квалифицированных специалистов. Из научного менеджмента начала XX в. он заимствовал исключительно рациональное построение производственного процесса, но игнорировал другие его направления.

Форд не уделял внимания подготовке профессиональных менеджеров, пренебрегал морально-психологическими факторами. Между тем еще Тейлор подчеркивал, что никакую благотворительность рабочий не ценит так высоко, как дружеское общение с ним руководства; он специально останавливался на значении воспитания “более умелых и интеллигентных рабочих” (организация дешевых столовых, читален, публичных лекций, вечерних курсов, спортивных площадок и т. д.) и считал профсоюзы полезным

элементом в гармонизации отношений между предпринимателями и рабочими33 . Ничего этого не было у Форда. Работа и только работа выполняет роль учителя и руководителя, повторял Генри, а чтобы работать рука об руку, незачем “нравиться друг другу”34 . Не случайным был и переход Форда в 30-е годы к жесткому “силовому” управлению – с массовыми увольнениями и частной полицией Беннета.

Конечно, такая крупнейшая автомобильная компания, как “Форд мотор компани”, не могла обойтись без менеджмента, отлаженной системы управления в высшем и среднем эвене, включая и филиалы компании. Но в целом фордовский стиль руководства был авторитарным, а принятие решений – интуитивным, справедливо писал один американский историк35 . Ни один промышленник не превзошел Форда в концентрации индустриальной мощи и ускорении производственного процесса, но ни один так не цеплялся за устаревшую систему администрирования и допотопные методы ведения бизнеса, констатировал другой историк36 . Представления Форда о бизнесе и управлении предприятием остались на уровне прошлого столетия.

Зато интересы Генри Форда были намного шире и разностороннее, чем у любого банкира и менеджера. Электрификация сельского хозяйства, промышленные поселки, новые материалы для изготовления автомобиля, утилизация отходов, обработка сои и льна, новые паровые турбины, самолеты и дирижабли, промышленные стандарты и эксплуатация железной дороги – вот далеко не полный перечень того, что “держал в голове” Генри Форд. К этому следует добавить массу соображений по всяким другим вопросам, включая планировку больничных зданий и даже охрану перелетных птиц. Необычайная популярность механика-самоучки опиралась не на демагогию и обман доверчивой публики, а на реальные успехи и достижения, в основе которых – стремление удовлетворить потребителя.

Современники не зря прозвали Генри “идеалистом”, имея при этом в виду, что он вел дела не по каким-то канонам и правилам, а как сам считал нужным. Его “руководящая идея” представляется своеобразным “сплавом” технократизма и патриархальности. По словам американского писателя Э. Синклера, Генри Форд был супермехаником с кругозором упрямого фермера, который считал, что люди будут пользоваться машинами и удобствами нового мира, сохраняя идеалы старого37 . Многие его идеи были обращены в прошлое или возникли на почве неприятия “новой Америки”. Форд исповедовал пуританские принципы общественно-полезного труда, праведного, трудового обогащения, подразумевающего усердие, чувство долга, безупречную нравственность, умеренную прибыль и разумные траты. Любовь к техническому прогрессу в сочетании с консервативными идеалами и защитой традиционных ценностей составляют одну из типичных черт “американского характера”. Генри Форда можно отнести к его классическим образцам.

Список литературы

1. Их первые издания: ФОРД Г. Моя жизнь, мои достижения. Л. 1924; его же. Сегодня и завтра. М. -Л. 1927. Сам Форд не является автором текста – он принадлежит перу известного американского журналиста С. Краутера, изложившего в литературной форме его идеи. Переводы на русский язык были сделаны с многочисленными сокращениями и купюрами главным образом по идеологическим причинам. Последние издания 1989 и 1992 гг. выполнены без каких-либо изменений со старых переводов. Остальные работы Г. Форда на русский язык не переводились.

2. АНДРЕЕВ И. Л. Феномен Генри Форда (вместо послесловия). См. ФОРД Г. Моя жизнь, мои достижения. М. 1989 (далее цитируется это издание); КОЧЕРИН Е. А. От научного редактора серии “Классики менеджмента”. См. Форд Г. Сегодня и завтра. М. 1992.

3. См., в частности: CHANDLER A. Scale and Scope. Cambridge(Mass.), 1990, pp. 204 – 210, 223, 231, 345 – 346, 530 etc.

4. NEVINS A. Ford: the Times, the Man, the Company. N. Y. 1954, pp. 644, 646 – 647, 652.

5. ФОРД Г, Моя жизнь.., с. 45 – 127.

6. Там же, с. 89 – 92.

7. NEVINS A. Op. cit., p. 468 – 475.

8. ФОРД Г. Моя жизнь.., с. 106.

9. MEYER S.The Five Dollar Day. Albany (N. Y.), 1961, p. 123 – 147.

10. NEVINS A. Op. cit. P. 560.

11. ФОРД Г. Моя жизнь., с. 148 – 174, 189 – 193; его же. Сегодня и завтра, с. 126 – 135, 159 – 166.

12. ФОРД Г. Моя жизнь.., с. 96, 156.

13. Тамже, с. 16 – 17, 128 – 147.

14. LEWIS D. L. The Public Image of Henry Ford. Detroit. 1976, p. 39, 74 – 76, 115, 129.

15. ФОРД Г. Сегодня и завтра, с. 107 – 116.

16. Цит. по: БУРСТИН Д. Американцы: демократический опыт. М. 1993, с. 692 – 693.

17. ФОРД Г. Моя жизнь.., с. 122.

18. CHANDLER A. Op. cit., p. 530.

19. FORD H., CROWTHER S. My Life and Work. Lnd. 1928, p. 4.

20. ФУРАЕВ В. К. Советско-американские отношения, 1917 – 1939. М. 1964, с. 47, 130.

21. Российский государственный архив экономики (РГАЭ). Ф. 413, оп. 2, д. 2040, л. 6 – 7.

22. Там же, л. 28 – 30; оп. 3, д. 1484, л. 152, 154; д. 2111, л. 7, 31, 32.

23. ФУРАЕВ В. К. Ук. соч., с. 154.

24. ЛОКНЕР Л. П. Генри Форд и его “Корабль мира”. Л. 1925, с. 155. Офордовскоймиссиимирасм. также: CRAFT B. S. The Peace Ship: Henry Ford’s Pacifist Adventure in the First World War. N. -Y. 1978.

25. LEONARD J. N. The Tragedy of Henry Ford. N. -Y. 1932, p. 130 – 233, 154.

26. Цит. по: Ibid., p. 138. ПодробнообизбирательнойкампанииФордасм.: ERVIN S. Henry Ford vs. Truman S. Newberry. N. -Y. 1974.

27. NEVINS A. Op. cit., p. 647.

28. LEONARD J. N. Op. cit., p. 200, 203 – 204.

29. LEWIS D. Op. cit., p. 143, 153 – 154.

30. Цит. по: LEONARD J. N. Op. cit., p. 208.

31. Цит. по: LEWIS D. L. Op. cit., p. 152, 267 – 268, 361 – 362.

32. ФОРД Г. Моя жизнь.., с. 21.

33. ТЕЙЛОР Ф. У. Менеджмент. М. 1992, с. 125 – 126, 135 – 136.

34. ФОРД Г. Моя жизнь.., с. 81, 82.

35. NEVINS A. Op. cit., p. 568 – 587.

36. LEWIS D. L. Op. cit., p. 277.

37. СИНКЛЕР Э. Автомобильный король. М. 1957, с. 106, 180.

стр. 77

ВИ. – 1995. – № 4. – С. 57-77.

Шпотов Борис Михайлович - доктор исторических наук, ведущий научный сотрудник Института всеобщей истории РАН.