**Генри Форд (1863 — 1947)**

**Краткие биографические сведения**

— родился 30 июля 1863 г. вблизи города Диборн, штат Мичиган, в семье эмигрировавших из Ирландии фермеров;

— посещал школу на протяжении восьми лет (с перерывами);

— обучался на слесаря в Детройте; в 1896 г. собрал первый экспериментальный автомобиль;

— в 1888 г. женился на Кларе Брайант;

— в 1903 г. основал Ford Motor Company;

— сумел предвидеть будущее автомобиля как массового средства передвижения;

— главный создатель высокопроизводительного сборочного конвейера для массового выпуска продукции;

— скончался 7 апреля 1947 г. в городе Диборн, штат Мичиган.

**Основные работы**

«My Life and Work» (1922)

«Today and Tomorrow» (1926)

«My Philosophy of Industry» (1929)

«Moving Forward» (1931)

**Резюме**

Генри Форд был важнейшей творческой силой, обеспечившей создание массового сборочного конвейерного производства в целом и развитие автомобильной отрасли и автомобилизации населения в частности. Он помог освобождению зарождавшейся автомобильной отрасли США от финансовой зависимости от Восточных штатов и добился сочетания высокопроизводительного масштабного и вертикально интегрированного производства с высоким уровнем зарплаты и низкими ценами на продукцию. Его нововведения широко копировались в других отраслях и странах, хотя автомобили Ford пользовались исключительной известностью прежде всего благодаря применению в них передовых технических достижений. Достижения Г. Форда способствовали процессу урбанизации, строительству дорог, развитию сельского хозяйства и сферы обслуживания, не говоря уже о промышленном производстве. Г. Форд был эксцентричным филантропом и великодушным автократом (не всегда). Оценка его личности и его деятельности по-прежнему вызывают много споров.

**Введение**

Г. Форда обычно считают создателем «отрасли отраслей» XX в. и человеком, благодаря которому промышленная революция достигла кульминационной точки развития. Его компания осуществляла производство и сборку практически всех узлов выпускавшихся автомобилей, используя постоянно движущуюся ленту главного сборочного конвейера и многочисленные снабжающие ее деталями вспомогательные линии, а также применяя принцип вертикальной интеграции взаимодействующих между собой подразделений. Деньги и усилия людей расходовались таким образом, чтобы обеспечивать значительные объемы производства: начиная с 1914 г. рабочие Г. Форда получали исключительно высокую зарплату; цены на продукцию были низкими; сбыт поддерживался на высоком уровне; расширение компании финансировалось из внутренних источников.

Хотя Г. Форду часто приписывают изобретение сборочных линий и налаживание высокоэффективного массового производства, большинство из его идей и практических инноваций, обеспечивших процветание и известность и предпринимателю и компании, были известны в течение многих десятилетий, а иногда и веков. Кроме двигателя внутреннего сгорания и автомобиля как такового эти изобретения и идеи включали в себя методы научного менеджмента, требующие хронометрирования и изучения трудовых движений, а также планомерное применение заработной платы как стимула к труду; использование взаимозаменяемых деталей; планирование и стандартные процедуры контроля над запасами, выпуском продукции и ведением бухгалтерского учета; применение сборочных и производственных линий; и даже непрерывно движущееся конвейерное производство.

Однако Г. Форд действительно разработал системы производства, сборки и транспортировки, оказавшиеся беспрецедентными по своей мобильности и размерам и предвосхитившие появление в конце XX в. методов «точно вовремя». Главная мечта Г. Форда о массовой автомобилизации населения была по сути чисто американской, основанной на его симпатиях к равенству, мобильности, изменениям, реализму, прямоте и простоте. Способ, которым талант Г. Форда к саморекламе способствовал воспеванию и популяризации его достижений, его пренебрежение долгосрочной организацией дела и слабость управления компанией, обнаружившиеся вскоре после первоначального успеха, также были во многом типично американскими. В наши дни Г. Форд нередко ассоциируется с жесткими схемами производства и эксплуатацией рабочих, но существует немало оснований для того, чтобы считать его замечательным новатором и филантропом.

**Биографические данные**

Генри Форд родился 30 июля 1863 г. в штате Мичиган на ферме отца вблизи поселка Диборн, находившегося в 11 км от Детройта. Он был одним из восьми детей Уильяма и Мэри Форд. Когда родителям не требовалась его помощь на ферме или когда он сам не был занят починкой часов или сельскохозяйственной техники, Генри посещал занятия в местной сельской школе. В итоге он научился основам арифметики, чтения и письма, но вряд ли мог считаться образованным человеком.

В возрасте 16 лет Генри был принят на три года учеником слесаря в механическую мастерскую Джеймса Флауэра в Детройте. Там он познакомился с устройством двигателя внутреннего сгорания, а также пытался увеличить свои доходы за счет ремонта часов, подумывая при этом об организации их массового производства. Затем он начал работать слесарем в Detroit Drydock Company, но вскоре вернулся на родительскую ферму, где основал маленькую производственную мастерскую и устроился на неполный рабочий день в Westinghouse Engine Company. Там он построил трактор с самодельным паровым двигателем на шасси от старой сенокосилки.

Г. Форд вернулся в Детройт, чтобы получить место инженера в Edison Illuminating Company, а уже в 1893 г. стал ее главным инженером. В 1888 г. он женился на Кларе Брайант, которая через пять лет родила ему единственного сына, Эдсела. В качестве главного инженера Edison Company Г. Форд отвечал за предоставление услуг по электроснабжению в Детройте и мог быть вызван на работу в любое время суток. Хотя и урывками, но он все же смог начать эксперименты по созданию автомобиля с бензиновым мотором. Свой первый двигатель внутреннего сгорания он собрал в 1893 г., а его первый автомобиль с четырехтактным двигателем появился на свет еще через три года. Самый легкий из первых автомобилей, к раме которого крепились четыре велосипедных колеса, он, по-видимому, уже тогда подсказывал мысль о том, что его создатель в дальнейшем будет делать акцент на низкой стоимости своей продукции (Г. Форд продал первую модель и использовал деньги для сборки второго автомобиля, который, в свою очередь, также был продан ради обеспечения финансирования работ по созданию третьей машины), В этом отношении Г, Форд также заметно отличался от многих других пионеров автомобилестроения, не расстававшихся со своими творениями. Эта его особенность позволяла предугадать, что в будущем он будет активно стремиться к экспансии за счет увеличения продаж на массовом рынке, не рассчитывая на обеспечиваемое продажами эксклюзивных моделей богатым клиентам внешнее финансирование.

В 1896-1903 гг. Г. Форд, используя финансовую поддержку различных спонсоров, включая и тех, которые в 1899 г. учредили Detroit Automobile Company, выпустил в свет еще несколько моделей автомобилей. В Detroit Automobile Г. Форд исполнял должность управляющего, но потерпел неудачу, главным образом из-за отсутствия опыта по организации производства, Менее чем через год компания самоликвидировалась, и вместо нее была создана Henry Ford Company, главным пайщиком которой по-прежнему остался Уильям Мэрфи, известный лесоторговец из Детройта. В течение этих лет Г. Форд упрочил свою репутацию, построив несколько гоночных автомобилей, которыми он сам успешно управлял. Кроме того, он привлек к сотрудничеству Чайлда Гарольда Уилса, блестящего инженера, внесшего решающий вклад в разработку автомобилей марки «Ford».

Все это время, однако, Г. Форд чувствовал, что его модели не соответствуют запросам клиентов, и стремился к совершенствованию любого создаваемого им автомобиля, тогда как компаньоны, финансировавшие деятельность фирмы, желали выпуска на рынок продукции, способной обеспечить более высокие прибыли. В итоге в 1902 г. Г. Форд ушел из Henry Ford Company, которая позднее стала называться Cadillac Motor Car Company. Хотя Г. Форд вызывал раздражение у многих богатых жителей Детройта характером своих отношений с прежними компаньонами, он смог найти себе новых партнеров в группе бизнесменов, которую возглавлял Александр Малькольмсон, крупный детройтский торговец углем. В итоге в 1903 г. была создана Ford Motor Company, главными акционерами которой стали Г. Форд и А. Малькольмсон. Другими акционерами стали Джон и Хорас Додж, занимавшиеся изготовлением шасси, двигателей и трансмиссии, и Джон Коузенс, выполнявший роль делового агента Г. Форда. В 1905 г. после ссоры с А. Малькольмсоном, возникшей ввиду их разногласий по поводу того, какие автомобили следует выпускать — дорогие или дешевые, Г. Форд выкупил его долю и получил почти полный финансовый и оперативный контроль над своей собственной компанией.

В первое десятилетие XX в. американская автомобильная промышленность обрела независимость. Другими словами, она перестала быть экспериментальным побочным производством для компаний, имевших основные интересы в других сферах, и начала формироваться из фирм, занимавшихся исключительно автомобилестроением. В то время продажи автомобилей были сравнительно простым делом, но методы производства были еще крайне несовершенными. Тем не менее новые модели имели все меньше общих черт с тележками и велосипедами: вместо поворотного рычага появился обычный руль, двигатель стал размещаться не под водителем, а в передней части машины, а в конструкции дерево все больше заменялось металлом. Г, Форд упорно стремился к своей цели — надежному, недорогому и простому в управлении автомобилю. К тому времени, когда в 1908 г. на рынке появилась знаменитая «Модель Т», Ford Motor Company стала признанным лидером отрасли.

В период с 1908 по 1914 г. Г. Форд уделял большое внимание популяризации своих успехов, используя такие «рычаги», как «Модель Т», благоприятный исход борьбы против патента Селдена и создание к 1914 г. самой передовой и широко разрекламированной системы производства. «Модель Т», «Тин Лиззи» («Жестянка Лиззи»), вставшая на сборочную линию в октябре 1908 г., не сходила с нее в течение 19 лет. За эти годы было продано 17 млн автомобилей данной марки (столько же, сколько было изготовлено автомобилестроителями всего мира), основная часть которых была реализована в США ( 250 тыс. — в Англии и 1 млн — в Канаде). «Модель Т» стала основной движущей силой происходивших в США изменений. Она стимулировала строительство дорог, процессы урбанизации населения и роста городских предместий, способствовала прекращению физической изоляции многих фермеров из американской глубинки и окончанию господства гужевого транспорта в сельском хозяйстве, а также предоставила миллионам людей впервые в их жизни возможность свободно путешествовать по стране.

Борьба Г. Форда против патента Селдена, который распространялся на производство всех машин с бензиновым двигателем и разрешал его только для членов Ассоциации лицензированных производителей автомобилей (АЛПА), длилась шесть лет, Победа в ней освободила отрасль от финансовой зависимости от компаний с Востока страны и от опасностей создания монополистических объединений, а также упрочила в США представление о Г. Форде как о национальном герое. Однако на самом деле АЛПА не являлось типичной монополией; главным в этой истории было то, что иск против нее стал кульминацией антитрестовской борьбы в США, что и позволило Г. Форду сделать на этом процессе отличную саморекламу.

Ввод в эксплуатацию нового завода в Хайланд Парк вблизи Детройта, на котором в январе 1914 г. была запущена непрерывно движущаяся линия сборки ходовой части машин, сделал возможным доставку на главный конвейер необходимых узлов и комплектующих в точно заданное время. Там, где раньше на полную сборку одного шасси уходило двенадцать часов, теперь требовалось чуть более полутора. Это является одним из примеров тех усовершенствований, которые сделали Г. Форда всемирно знаменитым. В 1914 г. средняя зарплата в автомобильной индустрии США составляла $2,34. В том же году Г. Форд решил платить рабочим основного производства по $5 за один рабочий день, продолжительность которого сокращалась на один час (до 8 часов), что делало возможным введение трехсменного графика работы. При этом Г. Форда изображали либо наивным социалистом, либо великим филантропом. Ведь в то время большинство фирм старались платить рабочим наименьшую возможную зарплату и продавать свои изделия по максимальной цене. Однако Г. Форд установил цену на «Модель Т» на минимально возможном уровне (за девятнадцать лет выпуска этой модели цена на нее снизилась с $950 в 1908 г. до $270 в 1927 г.), с тем чтобы продать столько машин, сколько будет возможно; при этом он корректировал цену с учетом производительности труда и объемов выпуска. Он предвидел, что если эта идеология будет активно реализовываться на практике, то рабочие смогут покупать вещи, которые раньше они рассматривали лишь в качестве предметов роскоши, например автомобили, что будет выгодно всем, и в не меньшей степени предпринимателям. Подобная политика действительно обеспечила достигнутое США в 1950-х гг. изобилие.

При реализации своих амбиций Г. Форд опирался на многие выдающиеся личности. Генератором деловых идей фирмы был Джеймс Коузенс, ведущими специалистами по вопросам производства — Уильм Кнудсен и Чарльз Соренсен, а промышленный архитектор Альберт Кан стал разработчиком эпохального проекта завода в Хайланд Парке. Джон Ли был экспертом по трудовым и человеческим отношениям и создателем в фирме социологического отдела, сотрудники которого предприняли (хотя немного эксцентричную и грубоватую, как и сам ее истинный инициатор) попытку проведения в автомобильной отрасли целенаправленной политики в сферах трудовых отношений и работе с кадрами. В период между 1903 и 1913 г. главной движущей силой компании стал Дж. Коузенс, который занимался организацией продаж и контролем над расходами и одновременно стремился обеспечить рост объемов выпуска и совершенствование продукции.

В конце 1910-х-начале 1920-х гг, карьера Генри Форда достигла наивысшей точки. Для его компании это десятилетие стало периодом устойчивой финансовой экспансии. До вступления Америки в Первую мировую войну (1917 г.) ее автомобильная промышленность выпускала ограниченный объем продукции военного назначения. В 1915 г. Г. Форд предпринял наивную попытку остановить воюющие стороны, а в 1917 г. он объявил, что его компания будет полностью в распоряжении американского правительства и что он обещает вернуть государству все прибыли, полученные от выполнения военных заказов. Это был всего лишь эффектный ход, рассчитанный на то, чтобы произвести впечатление на публику, но компания получила заказы на выпуск авиационных моторов, автомобилей военного назначения и нескольких военных кораблей, предназначенных для охоты за подводными лодками. В этот же период началось строительство огромного нового завода компании в Ривер Руж вблизи Детройта, после окончания которого выпуск автомобилей достиг наивысшего уровня. В 1919 г. семья Г. Форда, выкупив акции у своих компаньонов, стала единственным хозяином Ford Motor Company. К 1920 г, в конкуренцию на массовом рынке автомобилей вступили несколько других фирм, предлагавшие более совершенные, чем «Модель T», машины, лишь по немногим более высокой цене.

После того как в 1920 г. Ford Motor Company при участии Г. Форда и других совладельцев из числа его семьи была реорганизована, полный контроль за столь огромной промышленной империей стал невозможен ни для одного из акционеров. В 1927 г. штаб-квартира компании была переведена из Хайланд Парк на завод в Ривер Руж. Это предприятие стало воплощением всех идей Г. Форда о независимости: исходное сырье поступало с являющихся собственностью компании месторождений руды и каменного угля, лесных участков, каучуковых плантаций, лесопильных и стекольных заводов, литейных и сталепрокатных предприятий на ее пароходах и по принадлежащим ей железным дорогам. Вся эта деятельность осуществлялась за счет прибылей от реализации «Модели Т» без единого цента заемных средств.

Диверсификация Ford Motor Company произошла в 1922 г. после приобретения ориентированной на выпуск дорогих моделей компании Lincoln,. Кроме того, компания Г. Форда после 1926 г., и особенно во время Второй мировой войны, успешно работала в авиационной и военной отраслях, выпуская бомбардировщики и танки, а также двигатели к ним.

Доминирующее положение Г. Форда в его собственном бизнесе и во всей автомобильной индустрии, рост конкуренции со стороны других компаний, товаров и отраслей промышленности, а также медленно ослабевающая энергия этого прежде неутомимого человека предопределили ослабление позиций Ford Motor Company. Знаменитая фраза Г. Форда о покупателях, имеющих право приобрести любую из его моделей «до тех пор, пока она остается черной», является иллюстрацией смеси двигавших им демократических, творческих автократических и эгоистических импульсов.

Достигший к 1920 г. большей части того, к чему он первоначально стремился. Г. Форд становился все более самодовольным и непредсказуемым. Подчас он безжалостно обращался со своими менеджерами, нередко увольняя лучших из них. Его модели постепенно устаревали в техническом отношении, так как в них применялись тормоза, трансмиссия и четырехцилиндровые двигатели, разработанные еще в 1920-х или 1930-х гг. Компания Ford постепенно утрачивала лидерство в автомобилестроении и в 1936 г. по объемам продаж оказалась лишь на третьем месте после General Motors и Chrysler (хотя в 1932 г. был начат выпуск нового двигателя V-8). Новая «Модель А», наконец-то заменившая столь популярную, но устаревшую «Модель T», имела умеренный успех, но выпускалась всего в течение четырех лет. Г. Форд всячески противодействовал профсоюзам, вербуя шпионов среди рабочих, создавая собственную внутрифирменную полицию и применяя насилие. В 1932 г. дневная зарплата на заводах компании была установлена ниже установленной для автомобилестроительной отрасли нормы (до $4 в день). Впервые Г. Форд подписал соглашение с профсоюзами в 1941 г., через несколько лет после того, как профсоюз работников автомобильной промышленности был признан GM и Chrysler.

В период Второй мировой войны компания Г. Форда уделяла много внимания выпуску военной продукции. Сам Генри Форд перенес апоплексический удар, а его сын Эдсел, измученный инспирировавшимися его отцом интригами, тяжело заболел. После 1925 г. Г. Форд перестал вникать во все детали работы Ford Motor Company, передав большинство обязанностей по руководству ею Эдселу. Работой завода компании вплоть до ухода на пенсию в 1944 г. руководил «Железный Чарли» Соренсен, которому организация во многом обязана сохранением своего единства. Внук Г. Форда, Генри II, занял пост директора завода в 1943 г., стал вице-президентом фирмы в 1944 г. и ее президентом — в сентябре 1945 г., за два года до смерти деда. В возрасте 27 лет Генри Форд II приступил к переводу компании на выпуск продукции для мирного времени.

По условиям завещания Генри Форда 95% акций компании перешли к Фонду Форда. Этот филантропический доверительный фонд был основан в 1936 г. для обеспечения семейного контроля над компанией. В 1956 г. основная часть его акций была продана на открытом рынке и Ford Motor Company приобрела основные черты типичной американской корпорации, а Фонд Форда стал самым богатым частным фондом в мире.

Как инженер и менеджер Г. Форд был самоучкой, хотя нередко и с весьма оригинальными идеями. Однако прежде всего он был энтузиастом, экспериментатором и практиком. Благодаря своим некоторым откровенно наивным и идеалистическим увлечениям он время от времени оказывался в смешном положении (как, например, когда в 1915 г. попытался зафрахтовать океанский лайнер, так называемый «Корабль мира», чтобы отправиться на нем с группой пацифистов в Европу с целью убедить воюющие стороны прекратить боевые действия). В 1918 г. он едва не стал сенатором и в тот же период начал публиковать в приобретенной им газете антисемитские статьи (от которых Г. Форд в конце концов отказался). Он основывал школы, создал сельский музей, поддерживал возрожденные сельские поселки и фабрики, Г. Форд публично общался с другими изобретателями, например с Томасом Эдисоном, и организовывал вечера старинных танцев (чтобы противодействовать распространению джаза). Многое, из того что делал Г. Форд в последние годы жизни, было пронизано нравоучительным духом и преисполнено желанием указать людям на то, что им следует, по его мнению, сохранить из мира, который был создан его усилиями и который начал так быстро изменяться.

**Основной вклад**

Согласно А. Чандлеру, самой сильным качеством Г. Форда как создателя автомобильной индустрии США было понимание значения «производительности. Одним из основных результатов этого понимания было желание Г, Форда обеспечить своей компании максимально возможную автономность, другим — вера в возможность «изобилия для всех» (или в соответствии с его девизом: «Высокие зарплаты для создания крупных рынков»). Он не был изобретателем массового производства (хотя и во многом его символизировал), повременного контроля над запасами, вертикальной интеграции, слегка грубоватой, но эффективной версии маркетинговой концепции, крупной автомобильной компании в качестве мультинациональной корпорации, управления человеческими ресурсами или корпоративной филантропии. Но он сумел первым практически реализовать некоторые из этих идей, значительно усовершенствовать другие и эффективно объединить большинство из них вместе. Однако его основным достижением было то, что он сделал автомобиль массовым средством передвижения американцев и при этом способствовал повышению благосостоянию населения и избавлению миллионов людей от необходимости тяжелого физического труда. Он также опередил свое время в том, что ставил интересы покупателей и рабочих выше интересов акционеров.

В то же время Г. Форд недостаточно серьезно относился к проблемам совершенствования техники, теорий менеджмента и организации. Он с предубеждением относился к инженерам с высшим образованием, и его компания формировалась и управлялась довольно бессистемным образом (который в наши дни мог бы быть назван научно-исследовательской деятельностью). Мало что делалось для организации учета на конкретных линиях, явно недостаточное внимание уделялось рекламе, а подходы к управлению персоналом варьировались от применения передовых методов просвещенного патернализма до откровенно параноидальных форм принуждения.

Хотя имя Г. Форда часто ассоциируется с научным менеджментом, какие-либо свидетельства того, что промышленник находился под непосредственным воздействием какой-либо современной ему передовой управленческой теории, отсутствуют. Хотя к 1920 г. он действительно разработал в высшей степени рациональную и прекрасно организованную систему производства, его периодические попытки личного управления ею нередко приводили к тяжелым последствиям, С начала 1930-х гг. и до смерти Э. Форда в 1943 г. функции менеджмента Ford Motor Company были неэффективно распределены между самим Г. Фордом, теряющим силу автократом, чьи случайные вмешательства в дела компании обычно осуществлялись через Гарри Бенета, полукриминального босса Отдела обслуживания, основной функцией которого было решение кадровых вопросов, и Чарли Соренсеном, руководившим выпуском продукции и пытавшимся сохранить целостность компании с помощью административной поддержки Эдсела (президента компании с 1919 г., обладавшего управленческими навыками и популярностью среди работников, но страдавшего от несправедливого отношения к себе со стороны отца).

На философию и жизненные взгляды Г. Форда оказало влияние несоответствие простоты первых лет его жизни и сложности делового мира США конца XIX- начала XX в. К нему, истинному американцу, настоящему янки, твердо верящему в идеи равноправия и принимающему полученные социальные установки, часто применяли такие определения, как простой, оригинальный, прагматичный, оптимистичный, нешаблонный, демократичный и склонный к экспериментам. Он действительно был специалистом по упрощению проблем и задач, чья любовь к эффективности проистекала из суровых условий сельской жизни периода его детства. С годами эти качества его характера укреплялись и перерастали в упрямство и авторитаризм. Сила его подхода к вопросам управления заключалась в его прагматичном новаторском внедрении возможного («can-do»), оборотной стороной которого было отсутствие должного уважения к планированию и рациональным способам разделения труда. Г. Форд во многом сумел добиться своей цели — облегчения труда за счет использования механизмов и создания большого числа новых рабочих мест, разрабатывая систему занятости, производства и маркетинга, которые обеспечили массовое изобилие, так что положительные результаты его деятельности оказались весомее отрицательных.

Утилитарная убежденность в необходимости обеспечения наибольшего блага для наибольшего числа людей и глубокое чувство ответственности поддерживали все практические начинания Г. Форда. Он ценил достаток и мобильность, и его отношение к рабочим, сочетание laissez-faire и патернализма, а также его истинно американская цель превращения предметов роскоши в предметы первой необходимости были непосредственно связаны с его верой в то, что нравственное развитие с наибольшей вероятностью может последовать за прогрессом в материальной сфере.

Подобно большинству детей фермеров Среднего Запада, оставивших дом ради поиска работы в быстрорастущих американских городах, Г. Форд верил, что сельская провинция — сосредоточие естественности и добра, а города — олицетворение притворства и зла. Он также чувствовал, что индустриализация губит города и создает для каждого возможность жить в сельской местности. Подобно Ф. Тейлору, основоположнику научного менеджмента, и Торстейну Веблену, американо-норвежскому экономисту и социологу, Г. Форд надеялся, что индустриализация поможет заменить коррумпированных и паразитирующих аристократов и финансовых тузов из Восточных штатов новым классом производителей. В этом отношении взгляды всех троих были типичными для прогрессивных мыслителей США конца XIX-начала XX в. Прогрессивное движение видело свой идеал в сообществе, которое является мобильным и постоянно расширяющимся, хотя в то же самое время для описания конца американской мечты о бесконечных территориях и постоянно раздвигающихся границах, в результате чего люди стали больше, чем прежде, стремиться к оседлой жизни, стал использоваться термин backwash (обратный поток).

Подобно многим успешно реализовавшим себя выдающимся личностям, Г. Форд может быть лучше всего понят при рассмотрении нескольких важных моментов из его биографии. Первый из них касается его простого происхождения и отсутствия формального образования; второй связан с условиями экстраординарных перемен и новых возможностей, в которых он жил с момента первых самостоятельных шагов и до средних лет, когда он достиг заметных успехов; третий же касается его значительного возраста и снижения физических и умственных возможностей в последние пятнадцать горьких и странных лет его жизни. Как в Ford Motor Company, так и вне ее жизнь Г. Форда была чрезвычайно сложной и противоречивой. К примеру, как предприниматель в одних ситуациях он проявлял себя просвещенным и прогрессивным руководителем, а в других — грубым и капризным автократом. Однако имеются основания считать его жизнь примером длительной борьбы за достижение цели, приведшей к впечатляющему успеху, за которым наступил длительный и лишь частично замаскированный период упадка, причем все стороны его деятельности были тесно переплетены между собой и постоянно оказывали глубокое взаимное влияние.

Распространение мнения об антисемитизме Г. Форда было неблагоприятным результатом его прочной склонности к саморекламе и отдельных проявлений ограниченности и невежества. Являвшийся скорее следствием необразованности, чем злобы, антисемитизм, пытавшийся представить евреев международными капиталистами и торгашами, был обычным явлением среди представителей его поколения до начала Второй мировой войны. Г. Форд верил также не в разграничение и противопоставление промышленного и сельскохозяйственного труда, а в их сближение на основе развития сельскохозяйственного производства. Многие его внутренние противоречия выразились в зрелом возрасте в убеждении в том, что люди были бы более счастливыми, если бы не имели выбора.

**Оценка**

Суть проницательности и практической деятельности Г, Форда заключались в создании массового производства и доведении процесса индустриализации до определенного уровня зрелости. Механизация, перемещающиеся запасы и вертикальная интеграция — вот основные факторы, обеспечившие отрасли достижение целей, к которым стремился Г. Форд. Кроме того, он использовал свою материальную и духовную власть для воодушевления работников. Г. Форд определял этику как «закон правильного действия», а не просто руководство в стремлении быть добродетельным, как использование воли для ускорения неизбежного и позитивного. Он выступал в защиту предпринимательства, рассматривая его как форму предоставления услуг другим людям, а не как попытку эксплуатации наемного труда. Желание «найти или создать способ» освобождения людей от тяжелого физического труда было еще одним примером его идеальных устремлений.

Один из основных упреков в адрес Форда касался неадекватности созданной им организации ее целям. Такая критика была, безусловно, справедливой. Как писал сам Г. Форд в 1926 г.:

Предприятие, в моем понимании, не является машиной. Оно представляет собой коллектив людей, объединенных для выполнения работы, а не для того, чтобы писать письма друг другу. Для любого отдела нет никакой необходимости знать, чем занимаются другие департаменты. Нет нужды проводить встречи для установления теплых отношений между отдельным работниками или цехами. Совместный труд отнюдь не предполагает взаимной любви между участниками процесса.

В этом кратком отрывке из написанной совместно с Сэмюэлем Краутером книги под названием «My Life and Work» («Моя жизнь и работа») много нравоучительного и высказанного с целью произвести впечатление на читателя. Однако он безусловно отражает многое из методов работы Г. Форда. Нет сомнений в том, что он гораздо успешнее мог подобрать команду в 1910 г., чем в 1925 г., что он стал автократом, неспособным поступиться властью, всемогущим эгоистичным диктатором, заявляющим о своих гуманистических целях. Общие трудности 1930-х гг, лишь подчеркнули слабость его методов. Таким образом, когда спрос и выпуск продукции сократились, а себестоимость единицы продукции стала расти быстрее, чем у других компаний, хорошо интегрированное в экономику США производство Ford Motor Corporation оказалось чрезмерно дорогостоящим.

К тому же с возрастом Г. Форд все реже шел на компромиссы и присущие ему недостатки управления людьми (которые всегда были очевидны) приобрели катастрофический характер. Начиная с 1910-х гг, он уволил большинство наиболее способных специалистов, едва не разрушив свою компанию. Он всегда плохо относился ко многим своим менеджерам, но в 1930-х гг. такая практика стала нормой. Резкость его суждений о людях также стала еще более очевидной. Его склонность опираться б работе лишь на интуицию, его импульсивность и отсутствие основательности были основными причинами как его успехов, так и неудач.

По крайней мере с точки зрения специалистов по менеджменту конца XX в., Г. Форд не был выдающимся инженером или предпринимателем, а скорее должен рассматриваться как незаурядный координатор и стремящийся к саморекламе «импресарио», умело воспользовавшийся многими существовавшими в то время тенденциями. Он был человеком, чьи недостатки в последние двадцать пять лет жизни как в плане общего ухудшения поведения и отношения к делам, так и с точки зрения растущего коммерческого и технического консерватизма становились все более и более заметными. Основная доля первоначального успеха Г, Форда, достигнутого им до 1915 г., с полным основанием приписывается усилиям Джемса Коузенса — коммерческого гения Ford Motor Corporation.

Бессистемность многих действий Г. Форда, его предубеждения и нередко недальновидное, подозрительное, ревнивое, своевольное, злонамеренное и неискреннее поведение признаются многими, в том числе и восхищающимися им людьми. Однако при этом нельзя не упомянуть и о многих его инновациях, его гибкости в серьезных ситуациях, об отношениях с профсоюзами в последние годы жизни, а также и о том, что он был пионером в своей области и сумел достичь в ней выдающихся результатов.

При чтении посвященных деятельности Г. Форда книг, анализ критики его сборочных линий для массового производства позволяет сделать следующий вывод: несмотря на то что представления промышленника в образе жреца модернизма и эксплуататора трудящихся содержат зерна истины, реальная картина его жизни была гораздо более сложной. Очевидно, что его во многом гибкое мышление способствовало созданию как «негибких» методов производства и их эгоистичной рекламе, так и их широкому распространению. К тому же сам Г. Форд был весьма специфической личностью, и его нельзя рассматривать просто как стремившегося творить добро выходца из сельской глубинки. Таким образом, хотя его методы определяли суть многих изменений жизни Г. Форда и его времени, нередко они были характерны лишь для него самого и для его компании и не всегда были типичными как для массового производства в целом, так и для автомобилестроения в частности. Многое из того, что делал Г. Форд, стимулировалось требованиями технологии производства и рынка и не имело прямого отношения к научному менеджменту.

Его патернализм скорее мотивировался дальновидным коммерческим расчетом, личной заинтересованностью и тщеславием, чем мыслями о необходимости поддержания гуманных человеческих отношений. Возможно, двумя важнейшими эффектами деятельности Г. Форда, оказавшими влияние на развитие управленческого мышления, стали, во-первых, негативные восприятия и изображения производственных процессов, возникшие вследствие стереотипированного обращения с рабочими и предполагаемого «отчуждающего» характера выпуска массовой продукции на конвейерных линиях; и, во-вторых, вопиющие примеры неудачного управления и дезорганизации работы Ford Motor Company в последнюю четверть века жизни ее создателя. В то же время учеба конкурентов на этих примерах во многом способствовала разработке и внедрению творческих и рациональных форм организации труда в General Motors и других фирмах.

Несмотря на все ошибки, жизнь Г. Форда — выдающийся пример осуществления смелых и во многом позитивных перемен. Им восхищались скорее в развивающихся или бывших в то время развивающимися странах, чем в таких богатых традициями высококвалифицированного труда государствах, как Германия или Великобритания. В его способе использования паблисити было много не только смелости, но и откровенной корысти. Его во многом основанные на интуиции практическая управленческая деятельность и методы внедрения инноваций активно критиковалась в первые годы после смерти Г. Форда, но затем получили широкое признание у исследователей проблем менеджмента как неотъемлемая составляющая эффективного поведения руководителя. А. Невинс и Ф. Хилл рассматривали его карьеру «как, возможно, наиболее впечатляющую и наверняка как самую удивительную в истории американской промышленности» и писали о Г. Форде как о человеке, бывшем «до 1915 г…. в целом привлекательной фигурой», чей ранний идеализм и неопытность заставили его претерпеть много трудностей, закалиться, а затем на протяжении всей остальной жизни испытывать страдания в условиях бесповоротно изменяющегося времени и циничных, недоброжелательных и болезненных нападок и искажений фактов другими людьми. Вся эта ситуация напоминала школьника, считавшего, что «история — это болтовня». Однако в зрелом возрасте он стал проявлять к ней интерес и уважение, так как стал достаточно проницательным, чтобы сохранять и лелеять все хорошее, что было в прошлом.

**Заключение**

Основными составляющими деятельности Г. Форда были: (1) масштабная механизация отрасли, во многом определившей лицо целой эпохи; (2) глубокая вертикальная интеграция; (3) непрерывно перемещающиеся запасы; (4) представление о рабочем как о потребителе и развитие массового рынка через массовое производство и высокие зарплаты. В своей практической деятельности Г. Форд использовал многие наивысшие достижения техники и коммерции своего времени. Косвенная реакция на его нововведения проявилась в более детальном и более рациональном разделении труда и форм управления человеческими ресурсами во многих компаниях и целых секторах экономики, что было, возможно, не менее значимым, чем прямые результаты его деятельности, приведшие к массовой автомобилизации населения и повышению уровня благосостояния американцев.