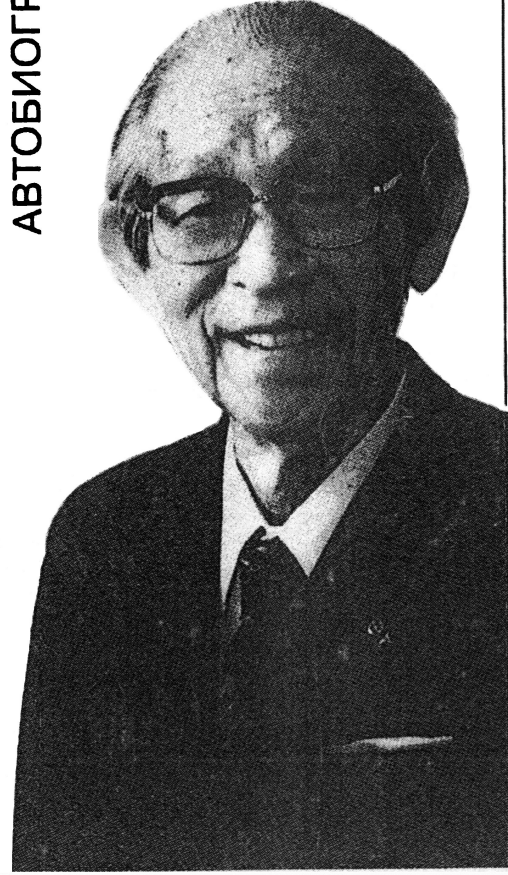


夢を育てる ❖ 松下幸之助

СОТВОРЕНИЕ МЕЧТЫ

АВТОБИОГРАФИЯ



КОНОСУКЭ МАЦУСИТА

ОСНОВАТЕЛЬ КОМПАНИИ "МАЦУСИТА ДЭНКИ"

От издательства

Эта книга, выпущенная издательством “Япония сегодня”, вторая в серии автобиографий выдающихся японских предпринимателей.

Коносукэ Мацусита — один из авторов философии японского управления. Нам особенно близка его мысль о том, что “каждая компания, вне зависимости от ее размеров, должна иметь определенные цели, отличные от получения прибыли, цели, которые оправдывают ее существование. Она должна иметь собственное призвание в этом мире. Если руководитель обладает пониманием этой миссии, он может довести до сознания служащих, чего хочет достичь компания, указать ее идеалы. И если его подчиненные осознают, что работают не только за хлеб насущный, они получают стимул к более напряженной совместной работе во имя достижения общей цели”.

Возрождающийся в России класс предпринимателей, по нашему мнению, сможет извлечь много полезного из автобиографии К. Мацусита.

Мы благодарны “NIHON KEIZAI SHIMBUN” и Посольству Японии в России за помощь в подготовке и издании книги.

Перевод и издание книги осуществлены при финансовой поддержке “JAPAN FOUNDATION”.

В. Перфильев

Генеральный директор
А/О “Япония сегодня”

Перевод с японского *Б. Раскина*
 Редактор *С. Педенко*
 Художник *П. Стуенко*
 Макет и верстка *С. Костиной*

Коносукэ Мацусита. Створение мечты. Автобиография. Перевод с японского Б. Раскина. Москва, А/О «Япония сегодня», 1993 г.

ISBN 5—86479—068—0

Выходец из бедной крестьянской семьи, К. Мацусита не смог окончить даже начальную школу, однако он основал компанию, годовой оборот которой достигает сейчас почти пяти триллионов иен.

В своей автобиографической книге К. Мацусита рассказывает о пути, пройденном им от должности «мальчика на побегушках» до главы крупнейшей в мире компании по производству бытовых электротоваров, делится своими мыслями об организации производства и процессе управления им. Написанная просто и ясно, книга адресована самому широкому кругу читателей.

ISBN 5—86479—068—0

БК 83.35 (5Я)

Мои детские годы правильней было бы назвать годами ученичества. У меня сохранилось мало приятных воспоминаний о детстве, проведенном в семье, которой грозило разорение. Значительно больше было горьких воспоминаний. Но расскажу все по порядку.

Я родился в ноябре 1893 года в деревне Васамура, расположенной в двух ри* к востоку от города Вакаяма.

Наша семья была не столь уже родовитой, но считалась в деревне довольно зажиточной, если учесть, что мой старший брат посещал единственную в префектуре среднюю школу. Отец служил в деревенской управе, принимал участие в работе сельского совета. В семье меня баловали, поскольку я был самым младшим из восьмерых братьев и сестер. У меня до сих пор сохранились смутные воспоминания о том, как я играл на берегу реки, как несли меня от реки к дому по тропинке, убаюкивая колыбельными песнями. Это было одним из очень немногих приятных воспоминаний детства. Но счастливые дни продолжались недолго. Наша семья разорилась, когда мне не исполнилось и шести лет. То были годы расцвета промышленности, начавшегося после окончания японо-китайской войны. Именно тогда в городе Вакаяма открылась рисовая биржа, где устанавливались рыночные цены на рис. Отец, живо интересовавшийся всем новым, стал похаживать на биржу. Результат был плачевным. Он потерпел крупную неудачу, наш участок земли и дом, доставшийся от предков, пошли с молотка. Семья наша переехала в город Вакаяма, где отец по протекции одного знакомого открыл мастерскую по изготовлению гэта**. Мой старший брат был вынужден оста-

© «Nihon Keizai Shimbun»
 © А/О «Япония сегодня», 1993
 (перевод, оформление)

* Ри — около 4 км. — Прим. переводчика.

** Гэта — японская деревянная обувь.

вить занятия в средней школе, где он учился до четвертого класса, и стал помогать отцу в мастерской. Однако спустя два года мастерскую пришлось закрыть. Наша семья познала настоящую бедность. Отец изворачивался как мог, не брезгуя любыми заработками, чтобы хоть как-то прокормить семью. В тот год нас преследовали несчастья. Мой старший брат, которому удалось поступить на текстильную фабрику в Вакаяме, тяжело заболел и спустя три месяца скончался. Вслед за ним последовали в мир иной еще один брат и старшая сестра. Наверно, их скосила распространившаяся в тот год эпидемия инфлюэнцы. Несмотря на свалившиеся на нашу семью беды, меня отдали в городскую начальную школу. Я уже перешел во второй класс, когда отец отправился на заработки в Осаку. Там он нанялся в частную школу слепых и глухонемых, ухаживал за детьми и выполнял разные работы по хозяйству. На присылаемые отцом деньги нам кое-как удавалось сводить концы с концами.

Однажды осенью, когда я уже перешел в четвертый класс, от отца пришло письмо: «Коносукэ осталось недолго учиться, чтобы окончить школу — я это знаю. Но господину Мията, владельцу мастерской по изготовлению хибати*, нужен сейчас ученик. Человек он добрый и, к тому же, мой хороший приятель. Думаю, Коносукэ будет у него хорошо. Пусть приезжает в Осаку». Меня быстро собрали в дорогу, и в конце ноября я впервые в жизни сел на поезд. На станции Кинокава мать со слезами на глазах обращалась к едущим в Осаку, чтобы присмотрели за мной в дороге. До сих пор помню, как она металась по платформе, помню и волнение, охватившее меня: первый раз в жизни я покидал родной дом и впервые ехал поездом.

Итак, моя жизнь в людях началась с работы в мастерской по изготовлению хибати.

* Хибати — жаровня для обогрева в Японском доме.

В мои обязанности входило нянчить детей хозяина, а в перерывах шлифовать хибати и заниматься разными делами по дому. От шлифовки хибати мои руки сразу же покрылись кровавыми волдырями, и по утрам, когда во время уборки на них попадала вода, руки страшно саднило. Тем не менее физический труд не казался мне столь уж тяжелым. А вот тосковал я ужасно. Каждый вечер, когда, заперев мастерскую, я укладывался в постель, меня охватывала такая тоска по матери, по дому, что я плакал навзрыд, уткнувшись в подушку. Вообще у меня глаза всегда были на мокром месте, и в детстве я слыл изрядным плаксой.

Годы ученичества

Мое жалованье — скорее даже не жалованье, а деньги, выдававшиеся на карманные расходы — составляло десять сэн* в месяц. Деньги выдавали дважды — первого и пятнадцатого числа. Пять сэн зараз я дома никогда не держал в руках, и для меня это были большие деньги.

Одно происшествие, случившееся в годы ученичества, особо запало мне в память. В то время среди детишек была широко распространена игра в «бай». (Теперь уже исчезло даже само название этой игры). «Бай» — это маленький металлический волчок, который запускали на подносе. Выигрывал тот, чей волчок дольше крутился. Однажды я настолько увлекся игрой, что спавший у меня за спиной господский сынок вывалился и ударился головой о землю. К счастью, дело ограничилось небольшой шишкой. Мальчуган заревел в голос, и сколько я его ни уговаривал, он не

* Сэна — мелкая монета, составляющая сотую часть иены. В настоящее время изъята из обращения.

утихал. Понимая, что если я его не утихомирю, дома меня ждет наказание, я отправился в ближайшую кондитерскую и купил ему сладкий пирожок. Малютка сразу утих, но мне это обошлось недешево. Пирожок стоил целую сэню. Для меня в ту пору это были огромные деньги. Оказалось, что я купил пирожок в самой дорогой кондитерской в центре улицы Симаноути. Когда, вернувшись в мастерскую, я честно во всем признался, меня не отругали, а только посмеялись: мол, «дорого тебе обошлось это удовольствие». Спустя три месяца моей ученической жизни, мастерскую по изготовлению гэта закрыли, и по рекомендации ее хозяйина меня взяли в лавку, торговавшую велосипедами, владельца которой звали Годай.

Все его братья были поистине замечательными людьми, но особенно отличался старший, Гобэй. Гобэй в семнадцать лет потерял зрение, но этот слепой прекрасно воспитывал младших братьев и сестер. Мало того, он успешно посредничал при купле-продаже земельных участков и домов, а впоследствии открыл первую частную школу для слепых и глухонемых. Но особой славой и уважением пользовался Гобэй в посреднических кругах. Говорили, будто стоило ему войти внутрь дома, как он, несмотря на слепоту, сразу же безошибочно определял его стоимость.

В велосипедной лавке я занимался утренней и вечерней уборкой, помогал ремонтировать велосипеды. Там же я получил навык в кузнечных работах. Работа в лавке была мне по душе, и каждое утро я приступал к ней с радостью и удовольствием.

Из всех событий того времени мне особенно запомнились два. Покупатели, приходившие в лавку, часто посылали меня за папиросами. Это отнимало у меня много времени, и я надумал покупать для них папиросы заранее и оптом. Я шел в табачную лавку, покупал сразу двадцать пачек. За это мне вручали одну пачку бесплатно, в виде

премии. Это было для меня выгодно и экономило время. А посетители тоже были довольны, потому что всегда под рукой имелись папиросы. А вот и другой запомнившийся мне эпизод. Однажды в нашу лавку позвонил оптовый торговец москитными сетками и потребовал: «Доставьте сюда велосипед и поскорее!». Обычно продажей велосипедов занимался приказчик, но в тот час в лавке никого не было, и везти велосипед на продажу пришлось мне. Так я впервые выступил в роли продавца. Мне тогда было пятнадцать лет. Я с жаром говорил о достоинствах доставленного мной велосипеда и, кажется, убедил торговца москитными сетками, но тот потребовал десятипроцентную скидку. Сам я решать это не был вправе, и потому вернулся в лавку и доложил хозяину. «Иди туда и скажи, что я согласен только на пятипроцентную скидку», — ответил тот. Я так испугался, что моя первая сделка расстроится, что расплакался. «Ты кому служишь — мне или тому торговцу?» — возмутился хозяин. Как раз в этот момент появился приказчик торговца москитными сетками, чтобы выяснить, как обстоят дела с продажей велосипеда. Вернувшись, он рассказал о случившемся своему хозяину. Тот настолько удивился, что дал согласие на пять процентов скидки. «Удивительный мальчуган! — воскликнул он. — Пока он служит в той лавке, будем только у них покупать велосипеды». Когда мне рассказали об этом, я почувствовал такую гордость, какой до тех пор не испытывал. Так мои искренние слезы сослужили мне хорошую службу.

Работа в электроосветительной компании

Моя работа в велосипедной лавке продолжалась целых шесть лет. Я уже достиг семнадцатилетнего возраста и все

чаще задумывался над тем, какой избрать для себя жизненный путь.

В то время в Осаке начали прокладывать трамвайные пути. Я смекнул, что с открытием трамвайных линий сократится потребность в велосипедах, что трамвай — дело перспективное, и решил сменить работу. Я поделился своими планами с двоюродным братом Камэямой и попросил его содействия в поступлении на службу в электроосветительную компанию. Конечно, мне было неудобно перед хозяином лавки, где прослужил столько лет, да и работа там мне нравилась, и признаться ему в том, что перехожу в другое место, было свыше моих сил. В конце концов я просто убежал из лавки без всяких объяснений и поселился в доме Камэямы.

В электроосветительной компании мне сказали: «Сразу принять на работу не имеем возможности. Надо подождать пока освободится место». Это поставило меня в затруднительное положение. Никаких накоплений у меня не было, а становиться нахлебником в семье Камэямы я не хотел. Пришлось пока наняться на работу на цементный завод, где служил двоюродный брат. Мне пришлось по целым дням возить тележки с цементом — работа, скажем прямо, не для физически еще не окрепшего юноши. Да и окружали меня грубые люди. Стоило чуть замешкаться с тележкой, как позади слышалась ругань: «Эй сопляк, заснул, что ли? Налетим на тебя — костей не соберешь!» Стиснув зубы, я продолжал работать.

Наконец, спустя три месяца, счастье мне улыбнулось. Из электроосветительной компании пришло извещение: «В районном отделении Комати освободилось место помощника электрика по внутренней проводке». Так я впервые получил работу, связанную с электричеством. В мои обязанности входило возить за электриком ручную тележку с необходимыми материалами и инструментом. За день мы обслуживали пять-шесть домов, меняли или ремонтировали внутреннюю электропроводку. Тележка, которую электрики

окрестили «малюткой», была невелика, но крайне неудобна. Стоило на нее нагрузить материалы, как она становилась ужасно тяжелой и неуклюжей. Но у меня за плечами уже имелся опыт работы на цементном заводе, и возить эту «малютку» было не так уж трудно. Зато я имел возможность наблюдать за работой электрика, которая меня все больше заинтересовывала. Я трудился, не жалея сил, и, спустя всего лишь три месяца, меня перевели на должность электрика. За эти три месяца я в полную меру познал разницу между работой электрика и его помощника. Помощнику приходилось обслуживать электрика, как слуга обслуживает своего господина — даже носить воду, чтобы он мог вымыть руки. Хотя в то время электроосветительная компания расширяла свою деятельность, столь быстрое повышение в должности было редким исключением. Я этому очень обрадовался и продолжал трудиться с еще большим рвением.

Среди крупномасштабных работ того времени, в которых мне довелось принимать участие, мне особо запомнились осветительные работы на морском пляже в Хамадэра и в театре Асибэ, расположенном недалеко от театра Кабуки, который был реконструирован в кинотеатр, где демонстрировались европейские кинофильмы.

В то время я снимал комнату в доме одного сослуживца. Вместе со мной жил юноша по имени Асида, с которым я очень подружился. Асида отличался большим трудолюбием. Помимо работы, он учился на вечернем отделении, прекрасно писал. Его каллиграфический почерк вызывал восхищение сослуживцев. Я решил последовать его примеру и в двадцать лет тоже поступил на вечернее отделение. В течение года, занимаясь по вечерам с половины седьмого до половины десятого, я закончил подготовительный курс и перешел на основной. Однако мое стремление к совершенствованию знаний в области науки об электричестве длилось недолго. Дело в том, что, за исключением тригонометрии, занятия носили чисто лек-

ционный характер, причем все лекции надо было записывать, а мне это не очень удавалось — ведь я, как уже упоминалось, не смог окончить даже начальную школу. Я все время отставал, и в конце концов был вынужден прекратить занятия. Правда, в ту пору я не придавал этому особого значения, хотя теперь горько о том сожалею...

В двадцать два года я женился. Старшая сестра, которая часто бывала в доме Камэямы, прослышав о моем намерении жениться, взялась за устройство смотрин. Было решено организовать их под вывеской театра Ятиёдза в Мацусиме. К сожалению, у меня не было ни одного выходного кимоно, а являться на смотрины в старье не годилось. Пришлось срочно сшить накидку хаори, за которую, помнится, я уплатил пять иен и двадцать сэн.

Теперь о самих смотринах. В новой накидке я стоял вместе с двоюродным братом под вывеской и пялил глаза на всех проходивших мимо девушек, чем вызвал любопытные взгляды зевак. Я смутился, покраснел и опустил глаза. Как раз в этот момент я услышал шепот брата: «Коносукэ, гляди же, гляди! Вот она!» Но я не в силах был побороть смущение, выступить вперед и поднять глаза, чтобы увидеть ее и показать себя. Когда я решился, девушка уже прошла мимо, и я так и не разглядел ее лица. Но брат сказал: «Поверь на слово, она не так уж плоха. Считай, что дело решенное». Так закончились смотрины, и Мумэно стала моей женой.

Начало дела

Когда мне исполнилось двадцать четыре года, я был переведен на должность контролера. В электроосветительной компании я поднимался по служебной лестнице с головокружительной быстротой. Занять должность контролера — об этом мечтали все мои сослуживцы-электрики. В мои обя-

занности входила проверка работы электриков. Я ежедневно проверял сделанное ими накануне — и либо принимал работу, либо заставлял переделать. Вот и все. Каждый день я обходил домов пятнадцать-двадцать. На это я затрачивал не более двух—трех часов. Работа несложная.

Да, работа была легкая, но, как ни странно, она не вызывала той радости, какую я испытывал, будучи электриком. У меня было такое ощущение, словно мне все время чего-то не хватает. Незадолго до этого я задумал создать новый патрон для электролампочек. Я изготовил один и принес показать его руководству компании. «Такая штука нам не подходит», — последовал ответ, но отказ лишь подогрел мое желание освоить новый патрон. «Хорошо, — решил я, — хотя и жалко семи лет, потраченных на работу в компании, но я уйду...». В молодости люди бывают скоры на решение. Сказано — сделано! Я подал прошение об уходе. Начальство, не говоря ни слова, подмахнуло его.

Итак, я решил посвятить себя созданию нового патрона для электролампочек. Но для этого нужны были деньги. У меня всего было что-то около ста иен — тридцать три иены двадцать сэн выходного пособия и шестьдесят иен накопленных. Одному поднять дело было мне не под силу, и я пригласил бывшего сослуживца Мори и окончившего незадолго до этого начальную школу младшего брата жены Иноуэ (сейчас он стал президентом компании «Санъё дэнки»). Что до первоначального капитала, то мне удалось занять еще сто иен у приятеля Мори. Для мастерской я использовал свой дом (комнаты в два и четыре дзе* с земляным полом), так что даже спать по-настоящему стало негде.

Прежде всего надо было получить материал для патронов. Наши попытки придумать что-то свое оказались

* Дзе — чуть больше 1,5 кв. метра.

безуспешными. Тогда через знакомого Т., который прежде служил в электроосветительной компании, мы вышли на нужную мастерскую и узнали способ изготовления.

Общими усилиями нам, наконец, удалось сделать первую партию патронов. Это произошло в октябре 1917 года. Затем встал вопрос, через кого их продавать. Мы обошли несколько магазинов электротоваров, но там отрез отказались брать на продажу новые патроны из опасения, что они не найдут сбыта. Десять дней мы обходили магазины Осаки, в результате удалось продать лишь сто штук, получив за это десять иен. Мнение продавцов было одно: патроны крайне неудобны для пользования. Наш четырехмесячный труд пошел прахом. Ведь мы заработали всего десять иен. Я хотел продолжить работу по усовершенствованию патронов, но мое предложение было принято без энтузиазма. Тогда я сказал: «Пусть каждый, кто отказывается, идет своим путем, насильно никого удерживать не буду». Мне не хотелось, чтобы нанятые мною люди жертвовали собой ради меня. В результате только я и Иноуэ решили продолжить работу. Наша семья оказалась в исключительно тяжелом положении, и нам с женой пришлось заложить в ломбарде всю нашу одежду.

В это тяжелое время в начале декабря от одной торговой фирмы неожиданно поступил заказ на изготовление тысячи подставок для вентиляторов. Оказалось, что изготовители вентиляторов решили заменить керамические подставки на другие, и если новые окажутся приемлемыми, то они увеличат заказ до двадцати, даже до тридцати тысяч. Мы изготовили пробные подставки, они понравились, и заказ был подтвержден. Мы с Иноуэ спешно приступили к работе, хотя у нас имелась только форма для выдавливания подставок и кастрюля, в которой мы варили материал. До конца года нам удалось изготовить тысячу штук. Подставки получились на загляденье, заказчик был доволен, а мы после подведения

баланса положили в карман кругленькую сумму в восемьдесят иен. Заказы нарастали, и на следующий год (1918) мы, намериваясь организовать производство электротоваров, сняли в аренду целый дом за шестнадцать иен пятьдесят сэн.

Поставил на карту судьбу «Мацусита дэнки»

Сразу по переезде в новый дом мы занялись изготовлением оригинальных штепсельных вилок «ататин». Для этого я использовал цоколи старых электролампочек, придал вилкам оригинальную форму и стал продавать их на тридцать процентов дешевле рыночной цены. Первая партия была быстро распродана, посыпались заказы, и мы не успевали их выполнять даже при ночной работе. Тогда я впервые нанял нескольких помощников.

Вслед за этим я придумал двухвилочную розетку. Они продавались еще лучше, чем «ататин». Вскоре от осакского оптовика Ёсиды поступило предложение предоставить ему право на монопольную торговлю двухвилочными розетками. Мы подписали договор, и три тысячи иен, полученные от Ёсиды, я вложил на расширение предприятия. Дело пошло в гору, и вскоре нашу продукцию стали продавать даже в Токио. Именно в тот период я впервые побывал в столице.

Тем временем закончилась первая мировая война, в промышленности наступила депрессия, но нашего предприятия она не коснулась. В 1922 году я приобрел в Осаке участок земли в семьдесят цубо* и построил там основное предприятие. В то время у меня наличными было четыре тысячи пятьсот иен, а строительство нового завода обошлось в семь тысяч, так что пришлось немного занять.

В том же году мы приступили к изготовлению лампочек

* Цубо — 3,3 кв. м.

для велосипедных фонарей, что стало основным видом деятельности Мацусита дэнки. Остановлюсь на этом немного подробнее. В то время для велосипедных фонарей использовались свечевые и ацетиленовые газовые лампы. Они были неудобны в обращении, дорого стоили, и поэтому не находили сбыта.

Велосипедные фонари привлекли мое внимание еще в ту пору, когда я работал учеником в велосипедной лавке. Еще тогда я заметил, что велосипедные лампочки не пользуются спросом, и велосипедов с фонарями вообще очень мало. Правда, в то время уже появились лампочки на батарейках, но заряда хватало всего лишь на два-три часа, да и конструкция была крайне несовершенной, неудобной для практического использования.

Более полугода я потратил на то, чтобы создать велосипедные лампочки удобной конструкции с батарейками, сохраняющими заряд свыше десяти часов. Мы изготовили пробную партию в сто штук, переделав батарейки, продававшиеся в то время на рынке. Теперь они сохраняли заряд до 30—50 часов. Самим велосипедным лампочкам мы придали обтекаемую форму снаряда. Если учесть, что в свечевых лампах одна свечка стоила две сэнны, и ее хватало лишь на один час, то, установив цены на наши батарейки в тридцать сэн, мы рассчитывали на успех. Но если нам без труда удалось найти субподрядчиков на изготовление батареек, то отыскать таковых для изготовления деревянных футляров оказалось непросто. Те, к кому мы обращались, ставили условием долговременный заказ. Нам же надо было вначале выяснить, как пойдет продажа. В конце концов мы решили пойти на риск и заказали по две тысячи футляров в месяц.

Вопреки нашим радужным предположениям, камнем преткновения стал сбыт. Оптовики, к которым мы обращались, в один голос отвечали отказом. Мы возили наши лампочки в

Токио, предлагали владельцам велосипедных лавок, но никто не соглашался принять их для продажи. А ведь мы с июня приступили к производству, на складе уже скопилось две тысячи велосипедных лампочек. Приостановить работы мы тоже не могли — ведь был заключен долгосрочный договор с изготовителями футляров и пришлось бы платить огромную неустойку. В общем, ситуация складывалась крайне тяжелая. Тогда я сказал: «Надо отрезать себе путь к отступлению. Чтобы узнать истинную цену нашим лампочкам, раздадим их сначала розничным торговцам бесплатно».

Мы наняли трех разъездных агентов и поручили им обойти осакских розничных торговцев. Каждому вручалось по две три лампочки на батарейках. При этом агент должен был одну из лампочек включить и обратиться к розничному торговцу со следующими словами: «Заряда батарейки хватает на тридцать часов. Продавайте после того, как сами удостоверитесь в качестве товара. Заплатите нам после того, как товар будет продан». Поистине, мы поставили на карту будущее нашей «Мацусита дэнки»! Каждый день мы с нетерпением ожидали сообщений от наших разъездных агентов, и вскоре поняли, что выиграли. Велосипедные лампочки — а мы раздали торговцам четыре-пять тысяч штук — раскупались, а через месяц стала поступать выручка. Мало того, торговцы звонили по телефону, присылали открытки с просьбой направить новые партии велосипедных лампочек.

Экономический кризис 1927 года

Наступила эра Сёва. На нашем предприятии открылся цех электронагревательных приборов. Мы приступили к производству электрических утюгов, по-прежнему изготавливали велосипедные лампочки — только уже не в форме

снарядов, а квадратные. Особо запомнился мне период экономической депрессии. Именно для меня она во многих отношениях обернулась плюсом.

Во время финансовой паники тысяча девятьсот двадцать седьмого года компания «Мацусита дэнки», как и остальные предприятия, понесла большие убытки, но волею судьбы именно тогда мы установили контакты с банком Сумитомо. В те годы мы вели свои денежные операции главным образом через банк Дзюго. Когда в апреле 1927 года начались массовые изъятия банковских вкладов, я свои вклады не тронул, посчитав, что банк Дзюго, входящий в пятерку крупнейших банков Японии, устоит. Однако двадцать первого апреля в утренних газетах появилось сообщение: «Банк Дзюго приостанавливает выплату по вкладам». Меня это сообщение крайне расстроило: во-первых, просчитался, а самое главное — надо было искать другие источники финансирования. К счастью, двумя месяцами раньше у меня было подписано соглашение с отделением банка Сумитомо. Этот случай я буду помнить до конца жизни, и он заслуживает того, чтобы на нем остановиться подробнее. Еще в конце 1926 года господин Ито из отделения банка Сумитомо обратился ко мне с настойчивой рекомендацией вступить в контакт с его банком.

Я засомневался, поскольку основные операции проводил через банк Дзюго и отказываться от его услуг у меня не было причин. Однако Ито проявил удивительную настойчивость, и когда он, наверно, уже в десятый раз пришел ко мне, я не устоял, но поставил условие: «Прежде, чем начать операции через банк Сумитомо, давайте заключим соглашение о готовности банка предоставить нам кредит в двадцать тысяч иен в любое время». Это заставило господина Ито призадуматься: не было прецедента! Я же стоял на своем. Финансовые операции от начала до конца должны основываться на доверии, и если такой крупный банк, как Сумитомо, отказы-

вается заключить соглашение о кредите на предложенных мною условиях, значит он мне не доверяет. Через некоторое время меня посетил теперь уже начальник отделения и сказал: «Ваша точка зрения вполне резонна. Мы проконсультируемся с главной конторой банка и, уверен, ваши условия будут приняты».

Так получилось, что за два месяца до начала паники мы подписали соглашение о финансовых операциях с банком Сумитомо, предварительным условием которого явилось беспрецедентное согласие о кредите в двадцать тысяч иен в любое время.

И вот, когда началась паника с изъятием вкладов и приостановкой платежей, я подумал, что указанное соглашение навряд ли будет соблюдаться банком Сумитомо — не то время! Но на всякий случай решил проверить. Ответ последовал незамедлительно: «Пока мы не видим каких-либо причин, препятствующих нашему соглашению, и готовы предоставить вам кредит в любое время». Меня он обрадовал, но в то же время я испытал острое чувство стыда из-за того, что позволил себе усомниться в корректности банка.

Так, волею судьбы, в трудные времена для меня открылся источник финансирования. Наши связи с банком Сумитомо продолжались, и, помнится, он даже предоставлял мне в 1929 году беззалоговый кредит в сто пятьдесят тысяч иен для покупки участка земли в пятьсот цубо под строительство нового предприятия.

Еще одно воспоминание относится к тому же 1929 году, когда правительство установило режим жесткой экономии, что привело к серьезным осложнениям в промышленном производстве. Продажа продукции Мацусита дэнки сократилась наполовину, а склады ломились от непроданных товаров. После строительства нового завода мы испытывали нехватку в денежных средствах. В то время

даже на текстильных предприятиях Канэбо, считавшихся лучшими в смысле обеспечения условий труда, были вынуждены пойти на снижение зарплаты, что привело к возникновению конфликта между рабочими и администрацией. Я как раз заболел и лежал в постели, когда один человек, навестивший меня, предложил наполовину сократить число рабочих и таким путем выйти из создавшегося положения. Я тоже ломал голову в поисках выхода, но это предложение неожиданно навело меня на совершенно другую мысль: «С завтрашнего дня сократить наполовину производство, но ни одного рабочего не увольнять, ввести на заводе половинный рабочий день, но зарплату платить, как за полный; рабочие, со своей стороны, вторую половину дня и воскресенья посвятят продаже скопившейся на складах продукции». Так, думал я, мы сумеем какое-то время продержаться, а там поглядим, как будут развиваться события. В стратегическом отношении потери от оплаты второй половины рабочего дня не представлялись столь уж большими.

На следующий день я выступил на общем собрании со своими предложениями и нашел полную им поддержку. Кстати, сосредоточение всех сил на сбыте нашей продукции дало поразительные результаты. В течение двух месяцев все, что имелось на складах, было распродано, и мы смогли возобновить на предприятии прежнюю систему работы.

Годы развития

Наряду с проникновением в сферу производства радиоприемников мы продолжали расширять производство сухих батареек. В 1930 году увеличился спрос на лампочки, и мы довели их месячное производство до двухсот тысяч, а производство батареек до миллиона штук в месяц. Наш прежний субподрядчик Окада уже не справлялся, и мы

решили подыскать в Осаке еще одного, остановив свой выбор на нашем конкуренте Кабаяси. Как ни странно, он лето пошел на соглашение. В дальнейшем спрос на лампы и батарейки продолжал расти. Учитывая это, мы пошли на снижение цен. Кабаяси не смог этого выдержать, и в сентябре 1931 года он согласился продать нам свое предприятие, которое мы превратили в восьмой завод «Мацусита дэнки».

В то время я все чаще задумывался над предназначением торговли. До сих пор мы вели дела, исходя из общепринятой концепции торговли, и они шли неплохо. И все же мне казалось, что чего-то мы не учитываем. Я стал часто задумываться: а какова во всем этом роль производителя? И вот к какому необычному выводу я пришел: роль производителя в том, чтобы преодолеть бедность. Идея вроде бы сродни социалистической. Взять, например, водопроводную воду. Она, несомненно, имеет свою стоимость. Но ведь никто не будет порицать людей за то, что из колодца они пьют воду бесплатно. Почему? Да потому, что вода имеется в изобилии. В конечном счете, предназначение производителя состоит в том, чтобы обеспечить потребность людей в товарах, чтобы они не испытывали в них недостатка. Прийдя к этому выводу, я решил считать 5 мая 1932 года днем основания нашей компании. На первый взгляд может показаться странным мое решение установить день основания компании через тринадцать лет после ее действительного основания в 1918 году, но я так поступил потому, что в тот день познал предназначение производителя. Я определил и срок выполнения поставленной задачи — обеспечения полного изобилия — двести пятьдесят лет, подразделив его на двадцатипятилетние периоды. Итак, исходя из этого, мы находились в первом периоде, и нашей задачей на этот период я поставил укрепление базы предприятия.

Я позволю себе несколько отойти в сторону от основной темы и изложить свои взгляды на коммерцию. Один мой коллега, добившийся вначале большого успеха, стал жаловаться: мол, что-то в последнее время работа не ладится. Я ему ответил: «Некоторые считают, будто коммерческий успех достигается через убытки и прибыль. Мол, то несешь убытки, то получаешь прибыль и тем самым, в конечном счете, добиваешься успеха. На мой взгляд, такая точка зрения ошибочна. Коммерция — это все равно, что фехтование на мечах: ты не можешь победить, если тебя закололи. Успех достигается постоянной упорной работой. А если что-то не ладится, то судьба в этом не виновата, и это не означает, будто тебе не повезло. Истинная причина — изъяны в методах управления, в организации ведения хозяйства. Именно поэтому те, кто обладает твердыми убеждениями и уверенностью, достигают коммерческого успеха даже в годы застоя». Итак, все зависит от активной позиции. Когда политика всеобщей экономии, введенная кабинетом Хамагути, ввергла Японию в состоящие экономического застоя, я подумал, что правительство само себе накинуло петлю на шею, и пришел к выводу: люди смогут достигнуть процветания, лишь предприняв решительные, активные действия.

Как раз в те дни ко мне пришел человек и предложил купить автомобиль. «Сейчас застой, и никто не желает приобретать автомашины. Мой студебеккер стоит 15 тысяч. Купите — я уступлю за полцены». И я подумал: покажу людям, как надо действовать, чтобы добиться успеха. И хотя мне это было не по карману, купил автомобиль за 5800 иен.

В 1934 году я занялся изготовлением моторов. В то время в районе Кансай обанкротились два предприятия тяжелого электромоторостроения — Кавакита и Окумура, — и там не осталось ни одних» моторостроительного предприятия. Тогда я

решил: так это оставлять нельзя — и занялся изготовлением моторов. Многие тогда с беспокойством говорили: «Даже Мацусита не под силу изготовление электромоторов». Но я подумал, что есть ведь и малогабаритные электромоторы, а поскольку пока еще в семьях их практически не используют, открывается безграничный рынок. Поняв это, я договорился с банком Сумитомо и учредил дочернюю компанию по изготовлению электромоторов с капиталом в миллион иен. Создание этой компании — один из конкретных примеров, отражающих мою точку зрения на управление. После того, как началась война, я присоединил эту компанию к «Мацусита дэнки». Теперь, когда начался бум в области электрификации семейных домашних хозяйств, мы получили возможность производить на одном лишь заводе до пятидесяти тысяч электромоторов в месяц. Однако основа этого крупномасштабного производства была заложена еще в те годы, когда я решил заняться электромоторостроением.

Чистка. Профсоюз поднялся на мою защиту

Спустя несколько лет после введения правительством жесткого контроля над экономической деятельностью, началась война. Во время войны остро ощущалась нехватка материалов и машин, и мы могли продолжить работу лишь благодаря военным заказам. Особо запомнились мне заказы на деревянные суда и самолеты. Правительство запланировало выпуск двухсоттонных деревянных судов. Соответствующая разрядка поступила и в осакскую префектуру, где решили поручить выполнение этого заказа мне. Я купил в городе Сакай участок земли площадью тридцать тысяч цубо и учредил судостроительную компанию «Мацусита». Смешно, конечно, было поручать

строительство судов производителю электроприборов. Тем не менее я взялся за это дело и за полгода построил судоверфь, наметив каждый день спускать на воду по одному судну. На судоверфи мы установили старые машины, снятые с других предприятий, но даже на таком оборудовании нам удавалось каждые шесть дней строить по одному деревянному судну. До конца войны мы спустили на воду пятьдесят шесть таких судов.

Несмотря на то, что мы были страшно заняты строительством судов, из военно-морского ведомства пришел заказ еще и на строительство деревянных самолетов. Я незамедлительно приобрел участок земли в сто тысяч цубо и вскоре учредил авиастроительную компанию с капиталом в тридцать миллионов иен. Самым сложным оказалась организация производства специальной фанеры, но нам удалось преодолеть эту трудность, и до конца войны мы успели изготовить три самолета, хотя приказ был выпускать по двести самолетов в месяц. Во всяком случае наши фанерные самолеты поднимались в воздух и, как ни странно, летали.

Тем временем война окончилась, однако в последующие пять лет нашей компании пришлось несладко. Из-за семи ограничений (включая запрещение деятельности дзайбацу), введенных штабом оккупационной армии, мы лишились возможности не только заниматься экономической деятельностью, но и совершать любые операции с принадлежащим нам имуществом. Как раз в то время возник вопрос о моей отставке в связи с приказом о прекращении деятельности дзайбацу. Многие выступили в мою защиту, доказывая, что «компания «Мацусита» не принадлежит к дзайбацу». Вопрос долго решался, и к концу 1949 года это обвинение было с нас снято. Но меня включили в список А, в котором состояли государственные служащие, подлежащие увольнению в первую очередь. Тут уж никто не мог протестовать против моего увольнения, поскольку во время войны я занимался военным

производством. Я уже было решил подать в отставку, когда в мою защиту неожиданно выступил профсоюз нашей компании. В то время на наших предприятиях работали пятнадцать тысяч рабочих, которые неоднократно выступали с требованием о повышении зарплаты. Многие из них находились под влиянием компартии. Тем не менее, когда появилось сообщение о моей отставке, профсоюз встал на мою защиту, собрал подписи и организовал движение протеста, требуя от правительства и штаба оккупационной армии отменить приказ об отставке. Тогдашний министр торговли и промышленности Дзиро Хосидзима страшно удивился: «Неужели в такой ситуации возможно движение в защиту президента компании?!». Некоторые представители штаба оккупационной армии, знавшие о моей деятельности и положительно относившиеся к моим методам управления, тоже встали на мою защиту. Спустя месяц приказ был отменен, и меня перевели в список Б. В результате проведенного обследования деятельности компании были оставлены на своих должностях и все мои директора.

Но несмотря на то, что мне удалось сохранить президентский пост, дела компании в последующие пять лет шли из рук вон плохо. Мы только и делали, что занимали деньги, задолженность по займам достигла миллиарда иен, и компания числилась среди самых злостных неплательщиков налогов. Одно время нас даже называли «неплательщик номер один». В конечном счете, пришлось пойти на сокращения среди рабочих и персонала, чего мы не делали даже в самые тяжелые для компании времена. Скрепя сердце, я уволил три тысячи пятьсот рабочих. Я совершил сокращение вынужденно, однако печальные мысли об этом поступке не давали мне покоя.

Именно тогда я задумал организовать Движение за Мир и Счастье через Процветание — сокращенно, РНР*. Через это

* РНР — Peace and Happiness throu Prosperity.

движение, которое действует по сей день, я намеревался кардинально изменить характер нынешней смутной эпохи. Основываясь на гуманизме и справедливом взгляде на вещи и явления, с мыслью о будущем предназначении социальных институтов, я рассчитывал с помощью этого движения найти путь к совместному процветанию...

Наступил тысяча девятьсот пятидесятый год. К этому времени были уже сняты различные ограничения и запреты. За последующие пять лет нам удалось довести численность рабочих до прежнего уровня в 13 тысяч человек, а объем продажи продукции увеличить с двух миллиардов семисот миллионов иен в 1950 году до двадцати двух миллиардов в 1955 году.

Но это было только начало, лишь результат использования бума в области электрофикации. Подлинное развитие нас ожидало впереди. По крайней мере, так я считал.

Посещение Америки и необходимость реорганизации

В 1956 году я уже писал об основных вехах моей жизни, начиная с детства и вплоть до начала послевоенной реорганизации «Мацусита дэнки». С тех пор минуло двадцать лет, и я хотел бы продолжить свой рассказ о том, как в 1950 году, пройдя через испытания послевоенной экономики в условиях оккупации, Япония встала на свой, самостоятельный путь развития, и довести этот рассказ до наших дней. Временами я позволю себе дополнять его некоторыми своими мыслями и впечатлениями.

Помоему мнению, подлинное начало реорганизации японской экономики падает на 1950 год. Тоже самое можно сказать и о компании «Мацусита дэнки». Предшествующие пять лет,

когда были в силе всевозможные ограничения и еще действовали «семь указов о замораживании», принятые оккупационной армией, можно охарактеризовать, как годы приостановки активной деятельности компании. В течение этих пяти лет из-за наложенных на компанию всяческих ограничений я лично не имел возможности вести работу, направленную на перспективу. Мне пришлось заниматься кое-каким упорядочением деятельности компании и одновременно вести исследовательскую работу по линии РНР. Не могу сказать, что в течение этих пяти лет я отдавал все силы работе в компании. Но постепенно все упомянутые ограничения были сняты, и с середины 1950 года удалось, наконец, вернуться к изначальной предпринимательской деятельности. В связи с этим 17 июля 1950 года я созвал руководство компании на совещание, где огласил «Курс на чрезвычайные меры в области управления». Это была своего рода декларация о реорганизации компании. У меня сохранился текст моего выступления, и я позволю себе привести из него некоторые выдержки, которые при перечитывании показались мне заслуживающими внимания:

«Сегодня мы, предприниматели, обязаны черед восстановление производства осуществить перестройку в нашей стране. Наметившиеся в последнее время тенденции свидетельствуют о том, что постепенно складываются благоприятные условия для восстановления страны. Появилась уверенность, что в таких условиях можно осуществить перестройку. С глобальной точки зрения, страной, способной как по своим силам, так и по возможностям обеспечить истинный мир, могла бы стать Япония. Если Японии указать правильный путь, она смогла бы внести достойный вклад в дело мира во всем мире, обладая соответствующими качествами как в области идеологии, так и в области морали и способностей. Но обеспечить, гарантировать это может

только народ, силы и духовные качества каждого японца. Исходя из этого, мы должны воспитывать и совершенствовать качества, с помощью которых можно выполнить наше великое предназначение. А совершенствовать их надо через труд, через ответственное отношение к своим обязанностям.

Теперь посмотрим, как в этом смысле обстоят дела в нашей компании «Мацусита дэнки». За прошедшие после войны пять лет нам пришлось столкнуться с серьезными проблемами. Несмотря на тяжелые обстоятельства, мы, поддерживая друг друга, трудились изо всех сил, и наконец, перед нами забрезжила заря рассвета. Что до меня лично, то не могу сказать, будто все эти пять лет я всецело отдавался работе. Однако обязанности президента компании я исполнял исправно. Смее утверждать, что я трудился изо всех сил, но, честно говоря, радости при этом не испытывал. Всевозможные ограничения и отсутствие доброжелательного отношения мешали мне трудиться, мешали серьезно заниматься реорганизацией компании. Теперь настало время осознания нашего нового предназначения, и во мне вновь зародилось ощущение счастья трудиться ради истинной перестройки Японии. Во мне вновь вспыхнула жажда труда в интересах нашего дела, нашей компании...»

В начале 1951 года я решил пересмотреть организацию деятельности «Мацусита дэнки» с точки зрения возможностей выхода на мировой рынок и потребовал от всех работников компании «быть готовыми по-новому начать дело». Я понимал, что пора в своей коммерческой деятельности выходить на мировую арену, чтобы реализовать там положительные качества, присущие японской нации. А для этого в первую очередь надо было отправиться за границу и, проявляя скромность, учиться. 18 января 1951 года я поехал в Америку — страну с наиболее передовыми идеями и методами управления экономикой.

Я предполагал пробыть в Америке месяц, но со дня на день

откладывал своей отъезд и в результате мое пребывание растянулось на целых три месяца. Мне хотелось воспользоваться своей первой поездкой в Америку, чтобы побольше узнать и увидеть.

Прежде всего меня поразило богатство Америки. Я, например, узнал, что стандартный радиоприемник, изготовленный на предприятиях «Дженерал электрик», стоит в универсальном магазине двадцать четыре доллара, а рабочий на этих предприятиях получает в среднем один доллар пятьдесят центов в час, то есть, за восьмичасовой рабочий день — двенадцать долларов. Следовательно, он может приобрести радиоприемник своей компании за два рабочих дня. В Японии же радиоприемник, изготавливаемый у нас, на «Мацусита дэнки», стоит около девяти тысяч иен, а поскольку средняя зарплата рабочего на нашем предприятии — шесть тысяч иен в месяц, ему надо трудиться не менее полутора месяцев, чтобы приобрести этот приемник. В общем, разница колоссальная! Как говорится, это все равно, как сравнивать луну с черепахой. Кое-что я уже знал о степени процветания, достигнутого Америкой, но теперь я убедился в этом собственными глазами, и мне стало, с одной стороны, обидно за Японию, а с другой, я решил: «Сделать все для того, чтобы не уступать Америке!»

По возвращении на родину я обратился к своим сотрудникам с призывом: «Добьемся, чтобы в Японии стало жить не хуже, чем в Америке!»

С точки зрения японца Нью-Йорк в то время буквально утопал в роскоши. Пол Центрального вокзала был выстлан мрамором, в котором, как в зеркале, отражалась моя фигура. Таймс сквер даже в полдень был освещен электрическими лампочками. Этот контраст с Японией, где из-за нехватки электроэнергии даже в Токио с семи часов вечера на один час отключалось электричество, произвел на меня особенно сильное впечатление. «Почему у вас днем горит электричество?» — спросил я, и мне ответили: «Конечно, днем в нем нет необ-

ходимости, но разве не лучше, когда лампочки горят днем, чем их погасить?» В ту пору ежедневное потребление электроэнергии в Нью-Йорке составляло четыре миллиона киловатт — примерно столько же, сколько потребляла вся Япония. «Ну что же, в таком случае понятно, почему у них горят лампочки в полдень», — подумал я.

В первую поездку в Америку моей целью было поглядеть на мир, познакомиться с деловыми людьми этой страны, да и себя показать. Само же путешествие по этой стране оказалось на редкость приятным. Я привык к короткой стрижке. Так и поехал в Америку. Оказалось, что там все отрачивают волосы. Я решил, что неудобно столь резко выделяться среди американцев, стал тоже их отрачивать и вернулся в Японию с длинными волосами, тщательно расчесанными на пробор. Таковы были внешние изменения, происшедшие со мной. Каждый день я в одиночестве прогуливался по улицам Нью-Йорка и обязательно заглядывал в кинотеатр. Английского языка я не знал, но кинофильмы позволяли мне знакомиться с образом жизни американцев, и, сидя в кинотеатре, я никогда не скучал, считая, что с пользой провожу время.

Однажды в самый разгар зимы мне захотелось съездить к морю, поглядеть на тамошние пляжи. «Нет ли здесь поблизости пляжа?», спросил я у знакомого. «С чего это вас заинтересовали пляжи в такое время?» — удивился тот. Но я все-таки поехал. На пляже было безлюдно, однако все там содержалось в полном порядке. Даже в туалете все было настолько прибрано, что я засомневался: неужели это общественная уборная?! «Как здесь чисто!» — невольно воскликнул я. Тогда сопровождавший меня американец сказал: «А что тут удивительного? На то мы и налоги платим».

Так я впервые воочию убедился в том, что является движущей силой процветания Америки. А вот японцам безразлично, на что правительство тратит деньги, получен-

ные от взимания с них налогов. Они считают: я исполнил свой долг, а дальше — мне все равно! Но в Америке не так! Американцы заинтересованы в том, чтобы собранные с них налоги использовались правительством в интересах их собственной жизни и развития дела. Когда я усвоил точку зрения американцев на налоги, я со всей силой ощутил: «Демократия есть процветание! Япония тоже обеспечит себе процветание, когда добьется истинной демократии», — подумал я и решил: надо приложить все силы к тому, чтобы в Японии утвердилась истинная демократия!

Соглашение с компанией «Филипс»

Позвольте теперь коснуться вопроса о соглашении с голландской компанией «Филипс». С тех пор, как в конце октября — начале ноября 1951 года я отправился в Европу и впервые установил контакт с компанией «Филипс», потребовался почти год, чтобы утрясти все условия и подписать с ней официальное соглашение о сотрудничестве.

Правда, отдельные сделки с компанией «Филипс» имели место еще в 1937 году, но война прервала наши дальнейшие контакты. В 1951 году я побывал в Америке, в Европе, и все время думал над тем, в какой стране, с какой компанией вступить в техническое соглашение в области электроники. Наконец я остановил свой выбор на компании «Филипс», с которой у нас имелись еще довоенные деловые связи. В конце 1948 года мы выступили с предложением об их возобновлении.

У «Мацусита дэнки» было много общего с «Филипсом» и в смысле становления компании, и в характере деятельности. К тому же, мы могли многому поучиться друг у друга. В ходе переговоров руководители «Филипса» сказали, что это «смахивает скорее на семейный брак, чем на соглаше-

ние». Видимо, та сторона, как и я, тоже чувствовала, что между нами есть много общего в смысле традиций — назовем их то ли семейными, то ли традициями, свойственными обеим компаниям. Надо сказать, что по своему характеру европейские компании отличались от американских. В то время в Японию все больше проникала американская технология, тогда как с европейской мы были знакомы значительно хуже. Однако, на мой взгляд, использование европейской технологии представлялось крайне важным для развития японской науки и промышленности в целом. Учитывая это, я пришел к выводу, что соглашение с компанией «Филипс», обладающей технологией «приемлемой для японцев», «неприменно будет содействовать дальнейшему процветанию Японии». Так решив, я дал указание Котаро Такахаси (в то время генеральный директор, а ныне советник) форсировать переговоры с «Филипсом».

Однако они проходили намного труднее, чем я предполагал. В июле 1952 года Такахаси вылетел в Голландию. Он был человеком покладистым, вежливым, умело вел переговоры, не любил лезть на рожон, но, раз приняв решение, от него не отступался.

Камнем преткновения явился вопрос об отчислениях. Переговоры оказались на грани провала. Компания «Филипс» выдвинула следующие условия соглашения: новая компания, которая должна быть создана, вносит первоначальный взнос в размере 550 тысяч долларов, предоставляет тридцать процентов акций, а также выплачивает шесть процентов за техническое руководство. Что касается первоначального взноса и акций, то тут уж ничего не поделаешь, решил я, но пункт об односторонней выплате шести процентов за техническое руководство показался мне неубедительным. Я был сторонником внедрения техники, поэтому считал, что за техническое руководство следует платить голландской стороне столько, сколько положено. А как насчет управления вновь

образуемой совместной компанией? Оно ведь будет осуществляться «Мацусита дэнки». Поэтому вполне резонно ставить вопрос о том, чтобы голландская сторона, в свою очередь, отчисляла нам определенный процент за руководство. Эту свою точку зрения я изложил компании «Филипс»: новая компания будет находиться в Японии. Техническое руководство осуществит «Филипс». Ну, а контроль за управлением кто будет проводить? Само собой, «Мацусита дэнки». Поэтому мы не против того, чтобы оплачивать ваше техническое руководство, но и вы, в свою очередь, должны платить «Мацусита дэнки» за управление. На это предложение «Филипс» возразил: «Странное требование. Такого в нашей практике еще не бывало». Я ответил: «Может быть, в вашей практике такого еще не было, но разве наше требование не резонно?»

Наш спор приобрел довольно резкую форму, и мы никак не могли окончательно договориться.

Следует учесть, что переговоры происходили двадцать восемь лет тому назад, когда Япония еще не стала мощной экономической державой. В конце концов, «Филипс» заявил: «Раз мы не можем договориться, не следует ли вообще прекратить переговоры?» Тем не менее, благодаря упорству Такахаси, который в это время вел переговоры в Голландии, мое требование было учтено. Представители «Филипса» с удивлением говорили: «Мы впервые столкнулись с подобным упорством. Должно быть, «Мацусита дэнки» вполне надежная компания, знающая себе цену».

Вернулся из Голландии Такахаси и сообщил об окончательных результатах переговоров: «Мацусита дэнки» отчисляет «Филипсу» 4,5% за техническое руководство, а «Филипс» отчисляет 3% компании «Мацусита дэнки» за организацию управления.

В октябре 1952 года я в третий раз отправился за границу, и 18 октября подписал с руководством компании

«Филипс» соглашение о техническом сотрудничестве. На основании этого соглашения в декабре 1952 года появилась на свет Электронно-промышленная компания Мацусита («Мацусита дэнсикогё кабусики кайся»). Эта совместная компания построила в городе Такацуки (префектура Осака) один из крупнейших в мире заводов, базирующийся на самой современной технологии. С 1954 года этот завод начал выпускать электролампы, лампы дневного света, вакуумные и электроннолучевые трубки, транзисторы и полупроводники. Используя электроннолучевые трубки и полупроводники, компания «Мацусита дэнки» смогла поднять до мирового уровня качество радиотелевизионной продукции и различной аппаратуры с применением электроники.

В 1967 году соглашение о сотрудничестве с «Филипсом» было пересмотрено и продлено еще на десять лет. В новом соглашении процент отчислений каждой стороне (соответственно, за техническое руководство и руководство управлением) был установлен одинаковый — по 2,5%.

Соглашение с «Филипсом» было первым в моей практике договором с зарубежным партнером о создании совместной компании. Оно явилось важным событием, заставившим должным образом оценить значение организации управления. Отчисление за внедрение технологии, само собой, следовало признать резонным, поскольку соглашение предусматривало направить для работы в совместной компании трех технических специалистов. Но нельзя не учитывать и роли «Мацусита дэнки», которая выделяла для вновь организованной совместной компании специалистов по управлению. И я посчитал, что нет никаких оснований направлять этих специалистов-менеджеров бесплатно. Об этом я и сказал руководству «Филипса»: мол, если вы командуете специалистами по внедрению техники, то мы, в свою очередь, назначаем специалистов-менеджеров. Лишь при таких ус-

ловиях новая компания может считаться совместной. Поэтому мы тоже хотим получать соответствующий процент отчислений подобно тому, как вы хотите иметь процент отчислений за техническое руководство. Само собой, мое требование было встречено без особого энтузиазма, но я настаивал, доказывая, что управление заслуживает вознаграждения так же, как, например, патенты или техническое руководство. В этом отношении, мы, японцы, еще не научились в должной степени оценивать управление, роль менеджмента, и тут, на мой взгляд, серьезная причина слабости в области организации менеджмента в Японии.

Во время переговоров с компанией «Филипс» я настаивал: «Сколь бы ни была хороша ваша технология, она ничего не даст, если «Мацусита дэнки» не обеспечит эффективного руководства. По моему мнению, наша кампания способна обеспечить такое руководство, которое даст максимально высокий уровень внедрения вашей технологии. Отрицать его значение, отказывать ему в праве на соответствующее вознаграждение было бы несправедливо. И я хочу, чтобы вы оценили значение управления так же, как оцениваете внедрение технологии». Как я уже упоминал выше, моя точка зрения была правильно понята, и в первоначальное соглашение, наряду с отчислением 4,5% за техническое руководство, был включен пункт об отчислении 3% за управление.

Думаю, если бы и внутри самой Японии многие компании должным образом оценивали друг друга с точки зрения качества управления и отчисляли бы 1% от продажи на управление, если бы это нашло общее признание в деловых кругах, то промышленность Японии стала бы развиваться значительно быстрее. Но среди нас, к сожалению, есть еще много менеджеров, которые стесняются стать на подобную точку зрения: мол, как же так — партнер согласен, чтобы мы его кое-чему научили, а мы еще с него потребуем за это деньги?

В соглашении с зарубежной компанией «Филипс» я добился должной оценки менеджмента, но хотелось бы, чтобы таким же образом оценили его и на предприятиях внутри страны. Менеджмент заслуживает этого. Потому что осознание более высокого значения искусства управления привело бы к более бережному отношению к менеджерам, к оценке их деятельности по достоинству. Слабое место японских промышленных кругов да и самих менеджеров в том, что мы недостаточно ценим искусство управления, не думаем о том, что оно заслуживает соответствующего вознаграждения...

Наше соглашение с компанией «Филипс» в значительной мере способствовало развитию электронной промышленности в Японии. Что до разработки технологии производства сухих батареек, то в этой области «Мацусита дэнки» успешно применила свой оригинальный метод.

Повышение спроса на сухие батарейки диктовало необходимость значительного прогресса в разработке технологии. В поисках прогрессивной зарубежной технологии я вступил в переговоры с американской компанией E., пользовавшейся в те годы всемирной известностью. Руководство компании E. истинно по-джентельменски предупредило: «Если «Мацусита дэнки» того желает, то мы готовы с удовольствием заключить соглашение о техническом сотрудничестве. Но если технология в вашей компании продвинута настолько, что превышает нашу, то никакой необходимости в соглашении нет. Иначе нам просто придется подать в отставку. Во всяком случае нам хотелось бы сначала осмотреть ваши предприятия». На меня такой подход произвел большое впечатление и показался крайне поучительным в моральном отношении. Так или иначе переговоры начались, и в их ходе выяснилось, что компания E. выдвигает предложение об отчислении 2% от продажи не только самих сухих батареек, но и коробок для них, а также других сопутствующих товаров. Это вызвало наши возражения и,

посоветовавшись с ответственным за технологию Тэцудзиро Накао (ныне главный советник-технолог) мы с должной вежливостью приостановили переговоры, решив собственными силами поднять качество сухих батареек до мирового уровня.

Это решение явилось серьезным воодушевляющим стимулом для технологов «Мацусита дэнки». В течение короткого срока нам удалось разработать высокоэффективные сухие батарейки, ни в чем не уступающие батарейкам созданной незадолго до этого компании «Нэшнл».

Однако компания E., после того, как «Мацусита дэнки» прервала с ней переговоры, заключила соглашение о производстве сухих батареек в Японии с другой японской компанией. На приеме по случаю подписания соглашения, куда приглашен был и я, представитель компании E. приветствовал меня следующими словами: «Ну что же, будем теперь конкурировать!» Такого рода приветствие меня, честно говоря, вначале ошарашило. В таких случаях между нами, японскими предпринимателями, принято говорить: «Ну что же, будем дружно работать!» Однако по зрелому размышлению я пришел к выводу, что столь откровенное заявление о конкуренции свидетельствует о большой смелости и уверенности в своих планах, и я по достоинству оценил откровенность представителя компании E. Должно быть, именно эти качества позволили компании E. занять подобающее место среди выдающихся предприятий Америки.

Меня поистине радовало, что, конкурируя с первоклассными предприятиями Америки, на международном рынке появились сухие батарейки, изготовленные по нашей собственной технологии. И это случилось не потому, что нами владело стремление обязательно обойти конкурента, а в результате энтузиазма и серьезного отношения к работе всех наших сотрудников, старавшихся путем неустанный

совершенствования поставить обществу лучший товар.

Стремясь к производству товаров высокого качества, мы нередко оказывались перед дилеммой: использовать ли собственные, оригинальные разработки «Мацусита дэнки» или же прибегнуть к внедрению зарубежной технологии? И мы принимали окончательное решение лишь после того, как выясняли: сумеет ли «Мацусита дэнки», опираясь на собственную технологию, изготовить товар, полезный для общества и доставляющий радость покупателю?

В 1953 году мы построили в городе Кадома осакской префектуры Центральную исследовательскую лабораторию. Именно эта лаборатория явилась базой для кардинального технического обновления нашей компании. Лаборатория занималась не только фундаментальными исследованиями, но и имела специальное машиностроительное предприятие, где отрабатывались новые типы машин и оборудования в связи с грядущей эрой автоматизации.

Необходимость создания своей исследовательской лаборатории подсказала мне поездка в Америку. В свой первый приезд в Америку в январе 1951 года я приобрел самые новейшие, как мне сказали, станки для изготовления сухих батареек. В свой второй приезд я посетил завод сухих батареек и убедился, что приобретенные мною якобы самые современные станки там считались давным-давно устаревшими. Оказывается, что оборудование, применяемое на заводе, резко отличается от того, которое идет на продажу, и первоклассные предприниматели используют у себя лишь ими самими созданные станки и ни в коем случае не допускают, чтобы они вывозились за пределы предприятия. Таким образом они достигают того, что их оборудование на несколько порядков лучше, чем то, которое поступает в продажу. Именно тогда я понял: лишь слабые готовы учиться всему, не имея собственной цели, лишь слабые, не имея собственных замыслов, ищут опору в силе и

деньгах других, Я с особой силой ощутил тогда, что настоящие идеи и исследования — это свои собственные идеи и исследования. Нет, надо начать по-настоящему живую работу, опираясь на свои идеи, решил я и понял, сколь важно иметь собственную исследовательскую лабораторию.

Так появилось на свет Центральная лаборатория, занявшаяся комплексной научно-исследовательской деятельностью. Впоследствии она стала мощной движущей силой в новую эпоху электронизации.

Присоединение компаний «Накагава дэнки» и «Виктор»

В феврале 1952 года мой старинный друг Гонсиро Кубота, президент компании «Кубота тэкко», предложил мне познакомиться с одним человеком, и через несколько дней привел ко мне президента «Накагава дэнки» Ясухара Накагава. В 1939 году Накагава собственными силами создал машиностроительную компанию «Накагава кикай», которая сразу после войны приступила к производству холодильников для оккупационной армии. После того, как оккупационные войска были выведены из Японии, Накагава вознамерился выпускать холодильники для японского населения и пришел за советом к Куботе. Тот его выслушал и сказал: «Если хочешь, чтобы дело пошло успешно, предложи Мацусите взять на себя руководство». Накагава прислушался к его совету и вместе с Куботой приехал ко мне.

Из последовавшего разговора я понял, что Накагава человек деловой и четко разбирается в работе своей компании. Но мне особенно понравилось его заявление: «Если вы, господин

Мацусита, согласны взять компанию под свое крыло, я готов передать ее вам без каких-либо предварительных условий». Эти его слова произвели на меня сильное впечатление. До сих пор при таких обстоятельствах обязательно выдвигались определенные условия, оговаривающие собственные права. Так было общепринято. А в этом случае Накагава даже не пытался настоять на своих правах, хотя, как я выяснил, основной капитал его компании составлял 50 миллионов иен, а со всеми активами и имуществом — не менее трехсот миллионов. Чутьем администратора я сразу же понял: Накагава честный человек и достойный партнер. И согласился взять на себя руководство, даже не обследовав его предприятий.

Впоследствии Накагава занялся производством холодильников «Нэшнл», переименовав компанию в «Мацусита рэйки» ("Холодильные установки Мацусита"). Он неустанно совершенствовал свои знания, изучая организацию управления в «Мацусита дэнки», и наилучшим образом проявил себя на посту вице-президента нашей компании. Должен сказать, что чутье моего друга Гонсиро Куботы его не подвело, и я ему по сей день благодарен.

Несколько по-иному складывалось наше объединение с компанией «Виктор», но и оно оставило у меня незабываемое впечатление.

Японская компания «Виктор» была основана в 1927 году на капиталы американской «Виктор» (впоследствии она слилась с RCA и стала называться «RCA Виктор»). Спустя несколько лет в японский «Виктор» вложили капитал влиятельные японские компании, и он был реорганизован в совместную японо-американскую фирму. Возникшие в японо-американских отношениях осложнения привели к тому, что RCA изъяла из японского «Виктора» все свои капиталы. В результате руководство «Виктором» перешло от концерна «Ниссан» Гисукэ Аюкавы к компании «Госи-

ба». После поражения в войне «Виктор» оказался на грани банкротства. Именно в этот период ко мне обратился банк Нихон когёинко, через который «Виктор» вел свои операции, с предложением взять на себя руководство «Виктором». К тому моменту основной капитал «Виктора» составлял 25 миллионов иен, а долг превышал четыреста пятьдесят миллионов. Мне понятна была настоятельная просьба банка, поскольку ни один здравомыслящий человек не взял бы на себя руководство компанией, на которой висел столь огромный долг.

Честно говоря, до этого я практически ничего не знал о работе «Виктора», но во время разговора с руководством банка в памяти неожиданно всплыла та самая торговая марка с изображением собаки. Эта марка еще с довоенных лет была знакома всем, даже маленьким детям. Она как бы символизировала собой национальные традиции. Жаль, если она исчезнет навсегда, подумал я, и решил взять на себя руководство этой компанией, отягощенной колоссальным долгом. Это произошло в 1953 году.

Перед реорганизацией «Виктора» мы провели тщательное обследование компании и убедились в высокой технологии ее предприятий. А вот управление оказалось не на высоте. Я начал с того, что предложил должность президента «Виктор» бывшему адмиралу флота Китисабуро Номуре. Его назначение тогда удивило многих, но я учитывал, что адмирал Номура вдохнет в компанию национальный дух «Ямато» и тем самым сохранит на высоте марку «Виктора». А для практической работы по реорганизации управления направил туда двух специалистов-менеджеров из «Мацусита дэнки», и все получилось как нельзя лучше...

Во время своего первого визита в Америку я с особой силой ощутил: чтобы построить процветающее общество, необходимо принять все меры к здоровому развитию и распространению демократии. По возвращении в Японию я

сразу же приступил к реализации своего плана, собрал тех, кто разделял со мной идеи демократизации, и в августе 1952 года мы организовали Общество по исследованию новой политики и экономики (Синсэйдзикэйдзай кэнкюкай).

Первую годовщину создания этого общества мы отметили 22 сентября 1953 года в Осацком здании «Асахикайкан», Вдохновенное вступительное слово произнес президент «Курасики рээн» Соитиро Охара, с годовым отчетом о проделанной работе и основными идеями на следующий год, выступил президент «Комаи тэккосё» Комаи. Затем последовала лекция обозревателя газеты «Асахи» Киеси Цутия на тему «К самостоятельной экономике». На этом первая часть заседания окончилась. Вторую часть с присущим ему юмором провел бывший президент банка «Сумитомо» Судзуки. Затем были заслушаны десять докладов на общую тему «Создадим прекрасную и богатую Японию». Каждый докладчик выступал в роли, так сказать, «министра на один день», а все остальные составляли как бы «парламент на один день». Каждый «министр на один день» излагал новые идеи в порученных ему областях.

В роли министра просвещения выступил профессор Иидзима, министра энергетики — президент компании «Кансай дэнрёку» Ота, министра охраны общественного порядка — председатель осакского объединения профсоюза «Содомэй» Канэмаса, министра промышленности — постоянный директор компании «Сумитомо киндзоку когё» Хината, министра науки и техники — президент «Тоегому когё» Томихиса, министра управления — профессор университета Кобэ Хираи, министра по делам политических партий — политический обозреватель Ябэ, министра по женским вопросам — вице-президент осакского отделения ЮНЕСКО Мураяма, министра без портфеля — президент компании «Куримато тэккосё» Куримато, наконец, в роли министра по делам туризма выступил я.

Такое мероприятие проводилось в послевоенной Японии впервые.

Позволю себе в общих чертах привести мое выступление в роли министра по делам туризма:

«Нынешней весной резко возрастет число иностранных туристов, посещающих Японию. Поступило сообщение, что из Америки придет тургруппа «Карония», совершающая поездку вокруг света. Кроме того, ожидается приезд деловых людей из многих стран мира в связи с открытием в Осаке Международной выставки-ярмарки. Но ситуация такова, что на пятьсот туристов «Каронии» в Японии имеется всего два туристических автобуса, приспособленных для иностранцев, и плохо оборудованный отель.

Это всего лишь один пример, но он достаточно красноречиво свидетельствует о том, насколько слабо у нас исследуются проблемы туризма и в первую очередь вопросы, связанные с притоком иностранных туристов. Но прежде, чем жаловаться на плохое состояние дорог и неподготовленность отелей, я с сожалением вынужден констатировать отсутствие понимания роли туризма. У нас, в Японии, туризм должен служить не просто показу тех или иных зрелищ. Он должен быть проникнут высоким духом благотворительности, в соответствии с которым «имущие» делятся своим богатством с «неимущими». Что мы имеем в Японии, чем обладаем? Мы обладаем чудесными пейзажами, неповторимой красотой природы. Красота Японии заключена не только в Фудзияме. Она в бесчисленных горах, долинах, реках, в море. И иностранные туристы по достоинству оценивают эту красоту. Полагаю, что по красоте ландшафтов Япония занимает первое или второе место в мире, но отнюдь не третье.

До сих пор японцы лишь сами эгоистически наслаждались неповторимой красотой своей природы. Разве это допустимо? Безусловно, уголь и нефть нам очень нужны, но разве прекрасные пейзажи не относятся тоже к самым цен-

ным ресурсам? Для Японии это особенно верно, и наша неповторимая природа по своему значению если не превосходит, то уж во всяком случае не уступает полезным ископаемым.

К тому же, Япония расположена на краю Востока. То, что она находится вдалеке от Европы и Америки, — вовсе не минус, а скорее плюс. Для психологии человека характерно то, что его более привлекает далекое. И в этом смысле Япония — идеальный объект для туризма. Тем более, что в наше время самолет максимально сокращает расстояния.

После войны мы часто разглагольствовали о необходимости превратить Японию в промышленную державу, в сельскохозяйственную державу, в торговую державу, и потратили на это уйму денег. Но я считаю, что нашей важнейшей задачей является превращение Японии в туристическую державу, и на это не следует жалеть никаких средств. Ибо величайшая выгода от превращения Японии в туристическую державу состоит в том, что, благодаря этому наша страна станет исключительно мирной. Так что строительство туристической державы направлено не только на то, чтобы разбогатеть. Оно исходит из интересов мира на нашей земле, основано на духе благотворительности, согласно которому «имущие» должны делиться своим богатством с «неимущими». Вот почему нам следует принять все меры для реализации этой идеи».

Ограниченность места не позволяет мне изложить свою речь целиком. Хочу лишь отметить, что произнес я ее с большим воодушевлением.

В октябре 1966 года, когда мы посчитали, что общество по исследованию новой политики и экономики выполнило свою роль, я объединил его с Ассоциацией «Мир и Счастье через Процветание» (РНР).

Увеличить продажу продукции в четыре раза за пятилетку

В 1956 году, когда реорганизация «Мацусита дэнки» пошла по накатанным рельсам, я выдвинул пятилетний план развития нашей компании. Сейчас стало обычным планировать работу на длительный срок, устанавливая определенные цели, а в ту пору составлять план для отдельной компании да еще всенародно сообщать об этом было событием экстраординарным. Тем не менее, 10 января 1956 года на очередном собрании, посвященном изложению курса компании, я заявил: «В течение пяти лет мы намерены повысить продажу нашей продукции в четыре раза». Мои слова повергли всех в удивление. «Неужели такое возможно?» — с сомнением говорили тогда многие.

Вкратце мой план состоял в следующем:

«Пройдя стадию послевоенного упорядочения и реконструкции, мы с нынешнего года вступаем в стадию реализации наших долгосрочных планов. В течение предстоящих пяти лет, основываясь, так сказать, на пятилетием плане, мы выдвигаем следующую перспективу.

В минувшем году, имея одиннадцать тысяч работников, мы выпустили продукции на двадцать два миллиарда иен. Исходя из нашего плана, в нынешнем году мы должны выпустить продукцию примерно на двадцать восемь миллиардов иен. Для этого придется увеличить численный состав компании до двенадцати тысяч человек.

По сравнению с прошлым годом это означает увеличение продукции на тридцать процентов и рост численного состава на десять процентов. Если будем придерживаться такого соотношения и дальше, то через пять лет, в 1960 году, общая сумма реализации нашей продукции должна составить около восьмидесяти миллиардов.

Восьмидесят миллиардов — это как раз и есть че-

тырехкратное увеличение реализации по сравнению с прошлым годом. Это означает, что в комплексе мы к 1960 году должны нарастить имеющееся сейчас у «Мацусита дэнки» оборудование в четыре раза и, соответственно, в четыре раза повысить производство продукции на предприятиях компании.

На первый взгляд это может показаться сложным, но, учитывая прогресс науки и техники в ближайшие пять лет, нам надо будет на каждое кубо заводской площади производить в два, а затем в четыре раза больше продукции. Для этого надо использовать все наши знания, все наши возможности управления предприятием, направить на это все наши с вами усилия.

Если мы с вами в течение пяти лет будем топтаться на месте, какой же это прогресс и можно ли, не продвигаясь вперед, достигнуть процветания?»

Я был уверен, что этот план мы обязательно выполним. Если только в Японии не произойдет девальвация, не вспыхнет мировая война, не случится землетрясение, которое в один миг сметет страну с лица земли, мы выполним этот план... На чем же основывалась такая моя уверенность? Я изложил это следующим образом:

«Мы осуществим этот план, поскольку он отвечает желаниям широких народных масс. Здесь же мы эти пожелания просто отобразили в цифрах. Мы поставили себе такую цель не для того, чтобы заслужить славу и не только в интересах нашей прибыли. Лично я понимаю это, как исполнение нашего долга перед обществом. И я уверен, если не будем лентяйничать, если не будем уваливать от работы, мы обязательно выполним наш план. В этом деле мы исходим из высокого долга служения народу, не ищем личной славы, у нас ни на йоту нет корыстных интересов.

Другими словами, мы как бы заключаем с народом «невидимый договор». Само собой, мы не обменялись с ним

текстами договора, не сделали устные обещания. Но если ясно сознавать предназначение нашей деятельности, в этом вполне можно усмотреть наличие некоего «молчаливого соглашения». И мы должны быть всегда готовы к тому, чтобы исполнять свои обязанности, постоянно учитывая этот «невидимый договор», прислушиваясь к этому «молчаливому соглашению». В этом и состоит великий долг, возложенный на нас, предпринимателей».

Выдвинутый мною пятилетний план и доведение общей суммы от продажи нашей продукции до восьмидесяти миллиардов иен нам удалось выполнить в четыре года, благодаря содействию всех работников компании. А в последнем, завершающем пятилетку году, продажа произведенной «Мацусита дэнки» продукции превысила сто миллиардов иен.

В июне 1958 года за укрепление японо-голландской дружбы и экономических связей я был награжден голландским орденом Командора Оранж и Нассау. В 1960 году по приглашению королевы Юлианы я вместе с женой посетил Голландию. Ни я, ни, само собой, моя жена не имели никакого представления о придворном этикете в европейских королевствах, поэтому, направляясь во дворец Юлианы, мы чувствовали себя скованно. У входа нас встретил генерал в мундире, вышитом золотыми галунами, и повел нас на второй этаж. «Должно быть, нас ожидает помпезная встреча», — подумал я. Мы нерешительно проследовали в указанную нам комнату. Вскоре через другие двери вышла женщина лет пятидесяти. «Наверно, фрейлина», — решил я. Оказывается, это была сама королева Юлиана. Больше никто в комнате не появился. Нас было только четверо: Ее Величество королева, я с женой и переводчик. Королева сама заварила чай, разлила по чашкам и положила сахар. «Пожалуйста, пейте, — сказала она. — Если хотите, курите». Я никогда не курил, но не мог отказаться от столь

любезного предложения — и, протянув руку, взял сигарету. Переводчик щелкнул зажигалкой, давая мне прикурить. Я затаился дымом и, видимо, от охватившего меня волнения сказал лишнее: «Вообще-то я не курю, но сегодня закурил от стеснения».

Королева засмеялась и сказала: «Вообще-то лучше не следовать дурным привычкам». Я смущенно поглядел на Юлиану.

Побеседовав минут сорок на различные темы, мы откланялись. На меня и жену произвела огромное впечатление простота, с какой нас принимала королева. Ведь она даже угостила нас собственноручно заваренным чаем. Вот оказывается, как принимает королева, а мы-то опасались помпезных встреч, подумал я.

Из нашей беседы мне особенно запомнились слова Юлианы: «Раз вы приехали в Голландию, советую вам обязательно осмотреть наши дамбы. Думаю, вам это будет полезно».

Одна треть территории Голландии расположена ниже уровня моря. Поэтому, чтобы защититься от наводнения, там возвели множество дамб. На территории, отгороженной ими, создана целая система регулирования, обеспечивающая постоянный уровень воды в реках в любую погоду. В правительстве Голландии предусмотрена даже должность министра водного хозяйства, который отвечает за безопасность в случае наводнения. Меня потрясло умение голландцев максимально использовать свою территорию, по площади не превышающую остров Кюсю, в хозяйственных целях.

В этой равнинной стране, где гор нет и в помине, остро ощущается нехватка земли. Мне говорили, что в Голландии для проведения дорог даже завозят ее из-за границы. Голландия бедна природными ресурсами, поэтому там не особенно развито машиностроение и добывающая промышленность, а главный упор делают на молочно-товарное хозяйство.

Население там тоже невелико. Учитывая эти обстоятельства, всемирно известная голландская компания «Филипс» построила в пятидесяти странах мира свыше двухсот непосредственно подчиненных ей предприятий, на которых производится от семидесяти до восьмидесяти процентов ее продукции. И в этом тоже я увидел разум и предусмотрительность голландцев. Компания «Филипс», учитывая малочисленность населения Голландии, построила предприятия в других странах, где есть излишек рабочей силы.

А как в этом смысле обстоят дела в Японии? Населения у нас в восемь раз больше, чем в Голландии, природными ресурсами мы тоже богаче. К тому же, японцы — очень трудолюбивый народ. Поэтому, если бы в Японии появилась компания, подобная «Филипсу», она смогла бы развиваться в мировом масштабе значительно больше, чем «Филипс». Почему же на самом деле этого не происходит в Японии, думал я.

Обеспечить рост экспорта продукции

«Мацусита дэнки» еще до войны занималась внешней торговлей, и я в 1932 году создал в компании специальный отдел по внешнеторговым операциям. Но лишь к середине пятидесятых годов назрела необходимость по-настоящему выйти на международный рынок.

Сущность внешней торговли, по моему мнению, состоит в следующем: когда удовлетворен спрос внутри страны и остается излишек, его следует выделить для других. Безусловно, есть глубокий смысл в том, чтобы отдавать другим то, что имеешь, если даже у тебя самого желудок урчит от голода. Но если в определенный момент ты, отказывая себе

в пище, отдаешь ее другому, то такое долго продлиться не может, хотя в тот момент подобный поступок может быть оправдан. Когда же ты постоянно готов с кем-нибудь делиться, то надо прежде всего наполнить собственный желудок, иначе у тебя просто не будет сил, чтобы делиться. То же самое и с внешней торговлей: прежде всего надо удовлетворить спрос внутри страны, а затем уже вывозить товары за границу.

Я часто задумывался над этим вопросом, и однажды, вскоре после войны, отправившись в путешествие по Европе, заехал в Гамбург. Это было через четыре или пять лет после того, как война окончилась, и ее еще не залеченные раны виднелись повсюду. Однако тогда меня поразило изобилие, царившее в столовой автомобильного завода, который я посетил: масло, сыр и прочее продавалось в столовой в больших количествах. В отеле, где я остановился на ночь, после ужина я попросил боя принести виски и, можете представить, он принес «Джонни Уокер» с черной этикеткой. Я люблю шотландский виски и с удовольствием его выпил. А сам тем временем подумал: «Вот это да! В Германии, потерпевшей поражение в войне, оказывается, есть все! Ну и молодцы!»

Вслед за этим я отправился в Англию — страну-победительницу. В отеле я попросил принести «Джонни Уокер». Мне ответили: «Джонни Уокера» нет». «Как это нет? — удивился я. — Разве не в вашей стране производят этот сорт виски?» «Да, производят, но в настоящий момент Англия испытывает большие трудности», — ответили мне. «Но куда же девается виски, который вы производите?» — спросил я. «Мы экспортируем его за границу, чтобы заработать валюту», — услышал я в ответ.

Тогда я никак не мог уразуметь, какими соображениями руководствовалась Англия. Разве Англия не победила в войне? Почему же люди в этой победившей стране не могут

даже выпить виски, которое она сама производит? А в Германии, потерпевшей поражение в войне, могут пить шотландский виски сколько угодно. Случай с виски навел меня на мысль, что у этих двух стран совершенно разный подход. В английском подходе ощущается какая-то слабость, что-то немощное, подумал я.

В пятидесятые годы Япония уже в значительной степени экономически обеспечивала свои потребности и имела излишки, которые можно было экспортировать за границу. В то же время со стороны многих стран мира стала ощущаться потребность в японских товарах. В этом отношении «Мацусита дэнки» не была исключением.

В январе 1959 года на очередном собрании, где обсуждался курс действий компании, я коснулся вопросов внешней торговли, и мои предложения были с одобрением встречены сотрудниками. Помнится, я тогда сказал следующее:

«Наша внешняя торговля год от года возрастает — и это прекрасно! Но мне кажется, что она растет слишком медленно. Видимо, это происходит потому, что «Мацусита дэнки» чего-то не учитывает при производстве товаров, требуемых за границей, недостаточно внимания уделяет товарам, отвечающим запросам внешней торговли. Полагаю, сотрудникам, занимающимся внешней торговлей компании, следует призадуматься. С другой стороны, от «Мацусита дэнки» надо потребовать, чтобы она производила товары, отвечающие запросам зарубежных покупателей. Подумайте над этим и давайте свои предложения, расшевелите руководство компании».

Я полагаю, что внешняя торговля должна исходить из интересов обеих сторон, служить их процветанию. Поэтому следует представить себя в роли страны-партнера, придумать и создать такие товары, которые бы ее устраивали. Если мы не пойдем, не осмыслим это наше предназначение, не будем

развивать внешнюю торговлю, основываясь на этом, мы не сумеем по-настоящему совершенствовать дело внешней торговли, какие бы излишки не имелись в Японии. Я сказал все это, чтобы вдохновить сотрудников «Мацусита дэнкн» на исполнение поставленной задачи.

В дальнейшем экспорт нашей продукции стал быстро возрастать. С трех миллиардов двухсот миллионов иен в 1958 году он возрос до тринадцати миллиардов в 1960 году и составил 12% от общей стоимости произведенных товаров по сравнению с 6% в 1958 году.

Примерно с 1959 года, когда японская экономика, подерживаемая благоприятной конъюнктурой, мчалась вперед на всех парусах, волны либерализации внешней торговли, либерализации цен стали докатываться и до японских берегов. Понимая назревшую необходимость выхода нашей торговли на международную арену, в январе 1960 года на очередном собрании, посвященном курсу «Мацусита дэнки», я призвал не опьяняться благоприятной конъюнктурой и усиленно трудиться, чтобы, введя пятидневную рабочую неделю, одержать победу в международной конкуренции. Выступив перед собравшимися, я сказал:

«Мы вступаем в период особенно ожесточенной конкуренции между странами. Наступает время свободной торговли и свободных цен. Это произойдет в течение ближайших двух-трех лет. Япония будет брошена на главную мировую арену. Если у нее не хватит реальных сил, она окажется в жалком положении. Сейчас принимаются разнообразные защитные меры, в результате которых Япония не позволит импортировать американские и европейские товары, сколь бы хороши они не были. Однако наступление эры свободы торговли будет означать, что каждый при желании сумеет купить понравившиеся ему европейские и американские товары. Это касается и электротоваров. Если

будут европейские и американские электротовары хорошего качества, их будут покупать. В этих условиях только победа в международной конкуренции позволит выжить японским предприятиям. В настоящее время мы конкурируем с такими же, как мы, производителями внутри страны. Отныне нам придется вступить в конкурентную борьбу с нашими партнерами на международном рынке. И здесь уж мы не имеем никакого права опростоволоситься.

То же самое коснется продукции «Мацусита дэнки», которой придется конкурировать с зарубежными производителями на зарубежных рынках. И надо подготовиться к тому, что это будет сложнее, чем конкурировать с нашими партнерами внутри страны. Придется обновить оборудование, автоматизировать то, что поддается автоматизации, резко повысить производительность, иначе мы не обеспечим доминирующее положение на зарубежных рынках, и конкурентную борьбу нам не выиграть.

В этих условиях я считаю необходимым ввести на наших предприятиях пятидневную рабочую неделю с двумя выходными днями. Почему? Попытаюсь объяснить. Последнее время мы стали очень заняты. Даже по телефону спокойно не поговоришь. То, на что уходило в разговоре три минуты, мы теперь должны успевать в одну, да еще за эту минуту изложить суть дела. Точно также обстоят дела и у нас на производстве, поэтому рабочие теперь за восьмичасовой рабочий день устают больше, чем прежде. И я подумал: если не ввести пятидневную рабочую неделю с двумя выходными днями, то есть, если не выделить для отдыха лишний день, рабочий не сможет в достаточной степени восстанавливать свои силы.

В Америке уже перешли на пятидневную рабочую неделю. И там теперь производят продукции на одного работающего в несколько раз больше, чем в Японии. В Америке заметны постоянный рост и активизация эконо-

мической деятельности, но там заботятся и о том, чтобы человек имел возможность вкушать радости жизни. Вот они и ввели два выходных дня в неделю — один, чтобы человек мог снять усталость после пятидневной рабочей недели, а второй, чтобы он мог повеселиться, развеяться. Если «Мацусита дэнки» не последует этому примеру, она не обеспечит себе настоящий успех в своей деятельности, не проявит себя как производитель мирового масштаба. Думаю, мы должны взять курс на то, чтобы в течение ближайших пяти лет перейти на пятидневную рабочую неделю, сохраняя при этом зарплату на уровне других наших партнеров».

Пятью годами раньше, в январе 1956 года, когда я выдвинул пятилетний план роста выручки от нашей продукции в четыре раза, мне почти никто не поверил. Даже среди сотрудников компании некоторые сомневались и говорили, что это всего лишь мечта президента, но в большинстве своем они меня поддерживали, и результат был налицо — пятилетку мы выполнили в четыре года.

Теперь я поставил новую задачу: в течение пяти лет перейти на пятидневную рабочую неделю с двумя выходными днями. Я был твердо убежден в выполнимости этой задачи, в том, что это послужит основой для выхода «Мацусита дэнки» на мировую арену, для победы в международной конкуренции. Залогом тому была всеобщая поддержка моего плана работниками нашей компании. Спустя пять лет, в апреле 1965 года, мы действительно перешли на пятидневную рабочую неделю.

За четыре года до этого, а именно, в январе 1961 года я объявил, что уйду с поста президента и занимаю пост председателя совета директоров. Минуло десять лет с начала послевоенной перестройки компании, выдвинутый мною пятилетний план расширения торговли нашей продукцией был выполнен. К тому же мне уже исполнилось

шестьдесят шесть лет. Так что момент я посчитал во всех отношениях подходящим.

10 января, накануне очередного собрания по изложению курса компании, я попросил срочно созвать совет директоров, на котором заявил следующее:

«Прошу извинить меня за срочность, но я хочу объявить вам, что с нынешнего дня слагаю с себя обязанности президента и хотел бы занять пост председателя совета директоров. Об этом я намереваюсь информировать и участников очередного собрания по изложению курса компании». Мое заявление удивило директоров, и они не сразу смогли высказать свое мнение — уж очень все это показалось им неожиданным. Кончилось тем, что они заявили: «Раз вы так хотите, мы возражать не будем».

Затем я выступил на собрании. Поднявшись на трибуну, я прежде всего отметил, что пятилетний план выполнен успешно, даже с преувеличением — объем продукции составил сто пятьдесят миллиардов иен вместо предусматривавшихся восьмидесяти миллиардов. Я сказал, что достигнутый результат имеет огромное значение не только для «Мацусита дэнки», но и для всей промышленности Японии. Я высказал свою радость и благодарность сотрудникам по поводу того, что объем внешней торговли в денежном выражении, наконец, превысил десять миллиардов иен. Далее, подвергнув критике различные стороны управления компанией, я в заключение сказал:

«В настоящее время наша компания больше всего нуждается в крепком моральном духе. Укрепившись морально, мы сумеем направить наш энтузиазм на дальнейшее развитие нашей промышленности, на строительство нашего замечательного государства и тем самым внесем наш вклад не только в развитие «Мацусита дэнки», но и в дело процветания всей Японии. Именно в осуществлении этого дела я вижу свое предназначение предпринимателя, испы-

тываю на этом поводу безграничную радость. В этом я вижу особенность всех, кто работает в «Мацусита дэнки», кто гордится своей компанией».

Этими словами, рассчитанными на то, чтобы воодушевить всех сотрудников на новые свершения, я закончил свою двухчасовую речь.

Под громкие аплодисменты я покинул трибуну, потом снова поднялся на нее и, попросив зал успокоиться, заявил следующее:

«То, что я сейчас вам скажу, касается меня лично». — Три тысячи четыреста участников собрания мгновенно притихли. В зале воцарилась тишина. — «Ровно пятьдесят семь лет тому назад я девятилетним мальчиком приехал в Осаку и стал работать учеником. С тех пор по сей день я работал, не жалея сил. 27 ноября прошлого года мне исполнилось шестьдесят пять лет. Я благодарен судьбе, что с вашей помощью достиг своего нынешнего положения.

Сейчас я уже в том возрасте, когда пора подумать об уходе с поста президента компании. Честно говоря, я и раньше думал о том, что надо своевременно подать в отставку. Впервые эта мысль пришла в голову, когда мне исполнилось пятьдесят лет. Но тогда шла война, армия поручила компании выполнить ряд заказов, поэтому я счел неуместным в тот момент заявить об отставке. После этого, на протяжении пяти послевоенных лет, была запрещена экономическая деятельность, мне предъявили обвинения, включив в список А, а сама компания оказалась под угрозой расформирования. В такое время уход с поста президента был бы равносильным предательству, и я остался, занявшись реконструкцией. И то, что теперь, спустя десять лет, я могу видеть нашу компанию процветающей, вселяет в меня чувство огромной радости.

Но теперь, мне кажется, наступил подходящий момент, чтобы покинуть пост президента, уйти с переднего

плана, и на посту председателя совета директоров следить за развитием и совершенствованием организации управления компании. Пока я жив, я хотел бы по-прежнему отдавать всего себя управлению «Мацусита дэнки», но я сознаю, что физические силы уже не позволяют этого. Наш основной курс будет прежним, и мое предназначение, как предпринимателя, сохраняется в неизменном виде, но в своей сегодняшней отставке я вижу поворотный момент, начиная с которого «Мацусита дэнки» под новым руководством пойдет вперед ускоренным темпом. Так и будет — я уверен в этом. И я глубоко убежден, что мой уход с поста президента обернется не минусом, а большим плюсом для компании.

Сказав о своем намерении и поделившись с собравшимися причинами моей отставки, я сошел с трибуны, в глубине души решив со следующего дня возобновить исследовательскую работу в обществе «Мир и Счастье через Процветание» (РНР).

Вступление в должность председателя совета директоров. Главное внимание совершенствованию методов управления

В феврале 1962 года, на следующий год после того, как я вступил на пост председателя совета директоров, американский журнал «Тайм» опубликовал обширный материал, посвященный мне и компании «Мацусита дэнки». Вначале меня это несколько удивило, но потом я понял, что американцы всегда проявляют повышенный интерес к людям, которые, вроде меня, начинали с мальчика на побегушках и добивались большого успеха. Таких людей американцы ценят особенно высоко.

По правде говоря, журнал «Тайм» начал проявлять ко мне интерес еще раньше. В сентябре 1961 года он посвятил мне статью под названием «Изобретатель Коносуке Мацусита». Но на этот раз редакцию журнала «Тайм» привлекло другое. Материалы обо мне они предваряли следующими словами: «Дело Мацуситы процветает, но он этим не ограничивается. Развивает активность в духовной сфере — он создал общество «Мир и Счастье через Процветание». Его взгляды на мир отличаются от взглядов обычного предпринимателя. Мацусита — это личность неординарная». На обложке «Тайм» поместил мою фотографию.

В мае 1963 года меня с женой пригласили в Америку на празднование сорокалетия основания журнала. В зале собралось около двух тысяч гостей. Меня поразило, с каким размахом отмечался этот юбилей. Со вступительной речью к присутствующим обратился президент издательства «Тайм». Затем последовало знакомство со всеми личностями, фотографии которых «Тайм» поместил на своей обложке. Зал был большой, и тем, кто сидел в задних рядах, трудно было что-либо разглядеть. Тогда решили на каждого, кто упоминался в списке удостоившихся попасть на обложку «Тайма», направлять луч прожектора, и одновременно его лицо, многократно увеличенное, появлялось на огромном экране. После этой церемонии нас приветствовали вице-президент Джонсон и государственный секретарь Раск. Как сейчас помню, когда на трибуну поднимались Джонсон и Раск, все вставали со своих мест и, стоя, приветствовали их. Меня это удивило, и я спросил у переводчика: «Почему все встают?» — «В Америке принято приветствовать стоя выдающихся политических деятелей, какими являются вице-президент и государственный секретарь. Так народ выражает им свое уважение», — ответил тот. Однажды я присутствовал на встрече, где с речью выступил премьер-министр Икэда, но

никто и не подумал приветствовать Икэду, когда он поднялся на трибуну. И хотя обе страны, Америка и Япония, являются демократическими государствами, в них, повидимому, демократизм понимается по-разному. Должно быть, в Японии, известней своей особой вежливостью, на политических деятелей эта вежливость не распространяется. В этом я увидел изъян японского демократизма и подумал, что не мешало бы его исправить.

В общем, прием, устроенный «Таймом» по случаю его сорокалетия, оказался для меня во многих отношениях поучительным.

В 1964 году во время Олимпийских игр в Токио ко мне обратился за интервью журнал «Лайф», решивший посвятить моей персоне обширный очерк. В течение четырех дней за мной повсюду следовал фотограф «Лайфа», который нащелкал свыше пяти тысяч кадров. Однако он делал свое дело столь неназойливо и незаметно, что это не вызывало у меня раздражения, «Вот, оказывается, как должен работать фоторепортер», — подумал я тогда с восхищением.

Тот номер журнала «Лайф» вышел тиражом восемь миллионов экземпляров. Вводные заголовки были составлены с большой теплотой: «Знакомьтесь, это мистер Мацусита! Предприниматель с самым высоким доходом! Добросердечный и отзывчивый человек! Мыслитель! Автор бестселлеров! Пионер своего дела, соединивший в одном лице Форда и Элджера!»

Форд — всемирно известный король автомобилестроения. Элджер — священник и писатель, живший в девятнадцатом веке.

В главе, посвященной моей отзывчивости и добросердечности, приводились факты о том, как «Мацусита дэнки» заботится о своих рабочих и служащих, которым, благодаря помощи компании, свадьба обходится в два доллара во-

семьдесят семь центов, а рождение ребенка — в восемьдесят три цента. Отдельный материал был посвящен моим детским годам и нынешней деятельности. Мне показалось, что журнал «Лайф» несколько приукрасил мои достоинства, но я был бы рад, если бы через знакомство со мной американцы смогли получить в какой-то степени объективные представления о Японии и японцах.

Идея удвоения дохода — опасное увлечение

В 1961 году по просьбе редакции «Бунгэй сьундзю» я в декабрьском номере этого журнала опубликовал статью под заголовком «Похмелье от удвоения дохода». Эта статья вызвала по всей стране многочисленные отклики, и мне была даже присуждена «Премия читателей». В то время в центре внимания общественного мнения была выдвинутая премьер-министром Икэдой идея «удвоения дохода». Тогда мои соотечественники с увлечением рассуждали о высоких темпах экономического развития, не обращая внимания на характерные черты японской экономики. И моя статья в «Бунгэй сьундзю» послужила в этом смысле неким предупреждением.

Проанализировав послевоенное развитие Японии, я отмечал: «Япония прошла свой путь, опираясь не на собственные силы, а на помощь извне. Все, чего она достигла в своем развитии за послевоенные шестнадцать лет, осуществилось благодаря опоре на внешние силы. Однако мне кажется, что и у страны, и у правительства, и у народа сложилось превратное впечатление, будто Япония достигла нынешней степени развития, опираясь на собственные силы. И в этом, думаю мне, заключена серьезная опасность».

Далее, отметив, что в благоприятно развивавшейся до

предыдущего года экономике страны возникли серьезные затруднения — нехватка денежных средств на предприятиях, сокращение запасов валюты и т.п. — и обратив внимание промышленных кругов на необходимость критически осмыслить создавшуюся ситуацию, я написал:

«Как известно, за прошедшие шестнадцать лет в Японию поступило из Америки свыше десяти миллиардов долларов. Нам предоставили и много технологических новинок. Сейчас большая часть японских предприятий не испытывает кризиса благодаря тому, что Япония получила от Америки денежные средства, передовую технологию и помощь в организации и методах управления. Поэтому было бы большим заблуждением считать, что Япония достигла нынешнего уровня развития, опираясь на собственные силы. Теперь возник застой в экономике, она переживает некий поворот к кризисному состоянию, и, думаю, что надвигающийся на страну экономический кризис будет достаточно глубоким.

Правительство сообщает, что отныне наступает эпоха либерализации внешней торговли. По крайней мере на девяносто процентов она будет осуществляться свободно. В этих условиях мы потерпим неизбежный провал в международной конкуренции, если не осуществим модернизацию оборудования, если не будем выпускать высококачественных товаров при низкой себестоимости их изготовления. Мы же, напротив, наблюдаем сейчас рост себестоимости, а это, безусловно, препятствует дальнейшему расширению экспорта. Такова ситуация, сложившаяся в Японии на сегодняшний день.

Я ничего не имею против удвоения дохода. Сама по себе это прекрасная идея, но для ее реализации необходимо предпринять особые усилия. Если, к примеру, надо повысить скорость автомобиля с пятидесяти до ста километров в час, то для этого нужно тщательно изучить и сам автомобиль, и

повысить умение шофера. Иначе мы не обеспечим такую же безопасность вождения при ста километрах в час, какая была при скорости в пятьдесят километров. Кроме того, идею об удвоении дохода следует обязательно подкрепить движением за соответствующее духовное воспитание народа, другими словами, подкрепить ее морально. При осуществлении любого дела необходимо учитывать и его духовную сторону, а этого как раз не наблюдается в призыве правительства к удвоению дохода.

В опьянении словами об удвоении дохода, в упоении сладостными мечтами об этом — вся сущность нынешнего положения в японской экономике. Это напоминает бамбуковую корзину с незаделанными щелями, в которую пытаются налить вдвое больше воды. Но для этого прежде всего следует заделать щели, заклеить их бумагой. Вот этой скрепляющей бумагой и является дух народа».

29 августа 1963 года я выступил по телевидению в специальной программе «Разговор с премьер-министром», организованной компанией Эн-Эйч-Кэй. Так у меня появилась возможность дружески побеседовать с премьером Икэдой. Наш разговор длился в течение часа, я высказал свою точку зрения и внимательно выслушал точку зрения Икэды. Я начал с цен на товары, сказал, что при материальном благополучии в обществе нередко происходит падение нравов и подчеркнул, что необходимо заниматься не только материальным благосостоянием, но и духовным воспитанием. В заключение я подчеркнул, что для будущего государства крайне важно формирование человеческой личности, а его неотъемлемой частью является создание человеческого идеала — задача, которой должно заниматься государство.

Час пролетел, как одна минута. Я испытал огромную радость, что удалось побеседовать с премьер-министром и что наша беседа происходила с позиций рядовых членов общества.

Вскоре после диалога с Икэдой я был приглашен в Нью-Йорк, где в отеле Хилтон состоялась 12-я сессия Международного комитета по науке управления (сокращенно CIOS). 12 сентября 1963 года я выступил там с лекцией «Моя философия управления». Это была моя первая публичная лекция за рубежом. В зале собралось довольно много гостей. Должно быть, этому способствовали очерки обо мне, опубликованные в журналах «Тайм» и «Лайф».

Свою лекцию я начал с проблемы управления. В частности, я сказал: управление государством, осуществляемое президентом Кеннеди, и управление аптекой в маленьком городке имеют одну основу. И то, и другое суть управление. Целью управления государством является развитие и процветание страны, счастье ее народа. Целью управления аптекой является удовлетворение запросов посетителя, его безупречное обслуживание. Короче говоря, цели того и другого, по существу, одинаковые. Но самое сложное: как, каким образом сделать народ счастливым? Как, каким образом обеспечить идеальное обслуживание клиента?

И здесь на первый план выдвигается важнейшая проблема — проблема управляющего. Другими словами, возникает потребность в управляющем, который по своим качествам соответствовал бы тому хозяйственному организму, каким он управляет. На мой взгляд, самым главным, самым ценным его качеством должна быть правильная, честная оценка самого себя. Гитлер в свое время спас Германию от бедности, превратил ее в мощное государство, и в этом смысле надо отдать должное его управленческим способностям. Но когда тот же Гитлер не ограничился Германией, а попытался распространить свое управление на весь европейский континент, возникла серьезная проблема. Если в управлении одной страной, Германией, проявились, может быть, его выдающиеся качества, то его попытка управлять Европой в целом показа-

ла, что для этого у него нет соответствующих качеств, что его идеалы управления неправильные.

Взаимное сопоставление характера управления вместе с суровой самооценкой собственных качеств управляющего позволяют составить представление и об идеалах управления. Было бы ошибочным видеть в идеалах управления лишь простое стремление к выгоде, к расширению сферы влияния. Они должны проистекать из правильных, справедливых взглядов на человеческую жизнь, общество, государство, мир, природу. И Гитлер потерпел поражение именно потому, что у него не было таких взглядов, таких идеалов.

С идеалами управления связан и вопрос о чрезмерной конкуренции. Мне кажется, что в настоящее время Япония, Америка, весь мир оказались втянутыми в водоворот чрезмерной конкуренции. Нет сомнения, конкуренция подстегивает людей, порождает более высокий уровень прогресса, но чрезмерная конкуренция приводит к разрушительным последствиям. Чрезмерная конкуренция между государствами ведет к войне, а война — это, безусловно, зло. Думаю, правильно будет считать, что и чрезмерная конкуренция между предприятиями — это тоже зло. Разве сейчас весь мир не поднялся на борьбу за уничтожение войны, являющейся порождением чрезмерной конкуренции между государствами?! Думаю, что и чрезмерную конкуренцию между предприятиями следует, основываясь на здравом смысле, исключить из жизни. И это явится безусловным воплощением идеала управления.

Таково было в общих чертах содержание моей лекции. Когда затем перешли к прениям, один из присутствовавших сказал:

«По-моему, чрезмерная конкуренция неистребима. Тот, кто заработал сто миллионов иен, обязательно пожелает заработать двести миллионов. Такова суть человеческая. И я хочу с вами, господин Мацусита, заключить пари.

Если, как вы говорите, чрезмерная конкуренция будет на самом деле исключена из жизни, я готов приехать в Японию, снять башмаки и низко вам поклониться».

На это я ему ответил:

«Вы так изволили сказать, ибо в глубине души не верите в то, что чрезмерная конкуренция может исчезнуть. Но разве нынешняя конференция не посвящена главным образом тому, чтобы покончить с чрезмерной конкуренцией и добиться процветания в мире на основе справедливой конкуренции? Очень жаль, что у вас, участника этой конференции, такие пессимистические мысли. Она непременно исчезнет из жизни. Если все станут воспринимать чрезмерную конкуренцию как зло, если единодушно решат, что так поступать нельзя, она, безусловно, прекратится. Но если все будут придерживаться ваших взглядов, будто человек всегда будет жаждать больше денег, сколько бы их у него ни было, и что с этим ничего не поделаешь, то, как вы изволили выразиться, чрезмерная конкуренция будет продолжаться вечно».

Участники конференции встретили нашу перепалку смехом. Конференция произвела на меня глубокое впечатление. Я до сих пор считаю, что моя точка зрения на чрезмерную конкуренцию была правильной.

В авангарде борьбы по преодолению депрессии 1965 года

Выше я уже упоминал о своей статье «Похмелье от удвоения дохода», опубликованной в журнале «Бунгэй сьондзю». В этой статье я предупреждал об опасности увлечения высоким темпом роста экономики, который опирался на внешние силы и помощь извне. Сразу после Олимпийских игр реакция на это увлечение дала о себе знать. Усилилась напряженность с фи-

нансированием, промышленные круги стали испытывать все большие трудности в связи с отступлением благоприятной конъюнктуры и скопившимся на предприятиях избыточным оборудованием. Начались банкротства не только среди мелких и средних предприятий, но и среди таких гигантов, как сталелитейные предприятия «Нихон токусюко» и «Санъё токусю сэйко». Казалось, будто всю экономику Японии окутал мрак.

Волны депрессии коснулись и производства электротоваров для домашнего обихода. Многие торговые фирмы и магазины, связанные с «Мацусита дэнки», стали работать с дефицитом.

К тому времени уже минуло три с лишним года, как я ушел с поста президента и стал председателем совета директоров. Я практически уже не встречался с представителями деловых кругов, но ситуация сложилась настолько опасная, что я решил: «Этого больше терпеть нельзя, надо созвать всех, кто торгует товарами «Мацусита дэнки», чтобы непосредственно от них узнать об истинном положении». Я сообщил руководству компании о своем намерении, и в июле 1964 года на курорте Атами в отеле «Нью Фудзия» было проведено совещание владельцев всех тортовых фирм и магазинов, занимавшихся продажей товаров «Мацусита дэнки». Я не встречался с коллегами уже три года, не следил за их практической деятельностью, и то, что от них услышал, поразило меня. Выяснилось, что одна из торговых фирм с капиталом в пять миллионов иен задолжала сто пятьдесят миллионов, другими словами, ее дефицит превысил капитал в тридцать раз. Тем не менее, при нулевой кредитоспособности она продолжала получать товары от «Мацусита дэнки». Фирма должна была бы радоваться этому, но ее владелец, напротив, с недовольством говорил, что «ничего не зарабатывает». Дальше — больше! Почти все, кто поднимался на трибуну, в один голос заявляли, что работают в убыток.

— Продажей товаров «Мацусита дэнки» занимался еще мой отец. Теперь дело перешло в мои руки, но я перестал

что-либо зарабатывать. Господин Мацусита, скажите почему это, посоветуйте что-нибудь, — жаловался один.

— Я тоже ничего не зарабатываю. Конкуренция страшная. Каждый день у меня скапливается куча неоплаченных векселей, — вторил ему другой.

От всех я только и слышал: «ничего не зарабатываю», «не вижу выхода из создавшегося положения» и тому подобное.

— Есть ли среди вас хоть кто-то, работающий с прибылью? Поднимите руки.

Подняли руки человек тридцать. Простейший подсчет показал: остальные сто семьдесят человек из тех, кто присутствовал на совещании, торговали в убыток.

Тем не менее, даже в условиях депрессии тридцать человек, умело руководя своими фирмами, смогли работать с прибылью. Меня поразило, что бездефицитными оказались так мало торговых фирм, и я решил: надо незамедлительно принимать меры. Прервав очередную оратора, я сказал:

«Я сегодня пришел сюда с единственной целью — спасти вас. Найти рецепт, как помочь вам выкарабкаться из тяжелой, катастрофической ситуации. Поэтому прошу вас: говорите без утайки, говорите все, как есть. Только не лгите, не изворачивайтесь! Если надо изменить работу «Мацусита дэнки», мы это сделаем. От вас же я хочу услышать правду, узнать об истинном положении вещей!»

После этого все, кто не решался высказаться до конца, заговорили. Причем, заговорили откровенно, не стеснясь. Тот, кто работал с дефицитом в сто пятьдесят миллионов иен, выступил особенно резко: все не пойму, отчего так происходит? Мы вкладываем все силы, весь наш капитал, чтобы продавать ваши товары! Но почему-то работаем в убыток. По-видимому, в этом виноваты вы, ваша компания! Иной причины я не нахожу.

— Вы так считаете? — рассердился я. — А ведь если бы между нами существовали обычные деловые отношения, мы давно бы прекратили поставку вам своих товаров. Но мы ведь этого не делаем. Товары по-прежнему беспрепятственно поступают к вам со складов. А вы, вместо того, чтобы поблагодарить нас, предъявляете претензии. Но если говорить по-честному, так это мы должны предъявлять вам претензии. Вы говорите, будто стараетесь, работаете изо всех сил... А скажите, положи руку на сердце, приходилось ли вам вкалывать так, чтобы кровью мочиться?! Нет, не приходилось! Но хватит об этом! Толку не будет, если и дальше станем только обвинять друг друга. Давайте лучше вместе подумаем, как нам выйти из создавшегося положения.

Я говорил резко, серьезно. Не менее серьезно отвечали и все выступавшие. Все понимали: если и дальше мы будем получать неакцептованные векселя, то даже такая компания, как «Мацусита дэнки», долго не выдержит. И я решил: «Не сойду с трибуны до тех пор, пока не достигнем согласия!»

Наше совещание в Атами было рассчитано на два дня, но пришлось его продлить еще на день. Однако и на третий день владельцы торговых фирм в своих выступлениях продолжали жаловаться на «Мацусита дэнки». Я подумал, что так бесполезно наше совещание завершиться не может, и в последний день вновь поднялся на трибуну.

— С позавчерашнего дня, — начал я, — мне пришлось выслушать от вас немало жалоб. Я со своей стороны парировал их с позиций компании «Мацусита дэнки». Но если говорить честно, наша компания тоже перед вами виновата. Ведь из присутствующих на совещании тридцать с лишним фирм все же работают с прибылью, и нельзя сказать, что все доводы, приводимые с позиций «Мацусита дэнки», бесосновательны. Но мы уже достаточно поговорили об этом в течение двух дней, и снова повторять эти доводы нет смысла. В эти дни я долго раздумывал о случившемся и пришел,

наконец, к выводу, что в конечном счете вина лежит на нашей компании. Следует признать, что мы недостаточно уделяли вам внимания. Верно, сейчас депрессия, но в условиях депрессии можно и должно было найти выход. Ошибка «Мацусита дэнки» в том, что она не нашла этот выход, не подсказала его вам. Прошу простить нас за это.

Мне сейчас вдруг пришли на память события, которые происходили почти тридцать лет тому назад. Мы тогда изготовили партию электрических лампочек и стали предлагать их вам на продажу. «Конечно, сейчас наши лампочки еще не первоклассный товар. Пока еще они, можно сказать, макусита*, но уверяю вас, придет время, и они станут ёкодзуна**. Возьмите их на продажу», — уговаривал я тогда владельцев магазинов. На это многие из них отвечали мне: «Другой товар мы, может, и взяли бы, но только не лампочки». Были и такие, кто говорил: «Сбрось цену — тогда возьмем!» А я их с большой долей самонадеянности убеждал: «Если вы теперь за это дело не возьметесь, в Японии никогда не появятся первоклассные электрические лампочки. Все в ваших руках. Возьмите — и сделайте из них чемпиона!»

То ли мои уговоры так на них подействовали, то ли по какой-то другой причине, но они ответили: «Хорошо, раз ты в нас поверил, мы возьмем на продажу твои лампочки». Они и вправду стали рекламировать лампочки и продали немало. В результате электрические лампочки «Мацусита дэнки» после многочисленных усовершенствований распространились по всей Японии и в самом деле стали чемпионами. Это случилось в ту пору, когда компания еще только становилась на ноги. И мы благодарны за содействие, которое оказали нам тогда торговые фирмы. Как же я теперь, разговаривая с

* Макусита — борец сумо зтогого разряда.

** Ёкодзуна — чемпион в борьбе сумо.

вами, мог об этом забыть?! Ведь все благополучие «Мацусита дэнки» всегда обеспечивалось именно вами, без вас наша компания вообще бы не появилась на свет. Поэтому я не имею никакого морального права предъявлять вам какие-либо претензии. Когда забываешь о благе, которое для тебя сделали другие, всегда попадаешь в ошибку, лишаешься способности правильно видеть и рассуждать.

Я обещаю вам, что мы исправим, допущенные нами ошибки, учтем вашу поддержку и начнем по-новому строить наши взаимоотношения.

Сказав это, я внезапно почувствовал, как горячий ком подступил к горлу, в глазах потемнело.

Когда я пришел в себя и поглядел в зал, то с удивлением увидел, как многие достают именные платки и утирают глаза. Мне показалось, словно какая-то очистительная волна прошла по залу, и все застыли в почтительном молчании. Такое мне доводилось видеть впервые.

Атмосфера, парившая до сих пор, странно переменялась. Те, кто еще несколько минут назад выступали с резкими нападками на нашу компанию, один за другим поднимались на трибуну, говорили, что в создавшемся положении есть и немалая их вина, обещали пересмотреть свои позиции, поправить дело. Слушая их, я думал о том, что в основе человеческой природы лежит не зло, а добро. Я с особой силой почувствовал: чтобы понять человека и договориться с ним, надо научиться смотреть на мир его глазами, с его позиций.

Ну, а потом завертелось! Раз было принято решение, надо его выполнять. В то время начальник отдела реализации продукции, коммерческий директор Ясукава (ныне вице-президент «Мацусита дэнки») находился в больнице на излечении. Я временно занял его должность и приступил к реформированию всего дела реализации, пропадавал на торговых фирмах, часто собирал их владель-

цев часами делился с ними своими идеями, в общем, как говорится, занял место на передней линии торгового фронта. Так я пробивал путь к новому расцвету промышленности...

Выше я уже говорил о чрезмерной конкуренции. В связи с этим вспоминается один случай. В октябре 1964 года я неожиданно объявил, что прекращаю работу над выпуском предназначенных для организационно-технических целей больших компьютеров, которые производились на предприятиях моей компании «Мацусита цусинкогё».

К тому времени, готовясь к массовому производству компьютеров, мы уже вложили в исследовательские работы, которые вели на протяжении пяти лет, более миллиарда иен, изготовили несколько образцов, доведя их до стадии промышленного производства. Кроме того, семь компаний, специализировавшихся на производстве компьютеров, вместе с нашей компанией создали Ассоциацию по стимулированию японской электронной промышленности, вложив в нее по двести миллионов иен. Эта Ассоциация ставила целью совместную разработку высокоэффективных моделей компьютеров.

В разгар этих работ ко мне пожаловал вице-президент американского банка Чейз-Манхэттэн бэнк. Среди прочего наша беседа коснулась вопроса о компьютерах. «Господин Мацусита, вы занимаетесь производством компьютеров?» — спросил вице-президент. «Занимаюсь, хотя надо признать, что работа эта нелегкая», — ответил я. «Ваш стиль работы мне уже давно известен. Уж если вы взялись за дело, значит, получится. Кстати, а сколько компаний в Японии производит компьютеры?» «Семь крупных компаний», — ответил я. «Ах вот как? Значит, семь?» — удивился вице-президент. «Мой банк ссужает деньги различным компаниям по всему миру. И я обратил внимание, что у многих из тех, кто производит компьютеры, работа не ладится. У нас в Америке компьютерами занимаются Ай Би

Эм (IBM), Джи И (GE) и еще две-три компании. Но, кроме Ай Би Эм, у остальных работа сейчас сворачивается. А в Японии, значит, семь компаний? Пожалуй, слишком много. Вам не кажется?»

Мне показалось, что он попал в точку.

«Честно говоря, в глубине души я тоже думал, что семь — это чересчур. Для Японии хватило бы трех компаний», — согласился я.

«Вы рассуждаете очень мудро», — сказал он на прощание.

Я и раньше считал, что у нас слишком многие заняты производством компьютеров, но мои предположения подтвердил теперь человек, осведомленный об истинном положении на компьютерном рынке. А он ошибиться не может, подумал я и принял окончательное решение: прекратить работу над изготовлением больших компьютеров.

Мое решение нанесло компании порядочный ущерб — как видимый, реальный, так и «невидимый», сказавшийся на популярности компании. Некоторые даже заговорили о том, будто «у Мацуситы нет совершенной технологии, поэтому он вынужден отказаться от производства компьютеров». Ничего не поделаешь, пришлось стерпеть и это. Такая оценка не поколебала мою точку зрения: изготовлением компьютеров должны заниматься в Японии одна-две специализированные фирмы, а не комплексная компания вроде «Мацусита дэнки». Я пришел к этому выводу по здравому размышлению, критически оценив свои силы и возможности. Не пришло и года, как те, кто посмеивался надо мной, стали говорить: «А ведь Мацусита был прав, он поступил мудро!»

Во всем, в том числе и в управлении компанией, необходим честный подход. И тогда само собой придет правильное решение по любому вопросу.

Верно говорят: «Со стороны видней!» Ведь когда находиться в центре водоворота, самому себя оценить бывает

чрезвычайно трудно. Ты вдруг начинаешь проявлять ненужное упрямство либо становишься пленником какой-то идеи, и в результате впадаешь в ошибку, теряешь способность объективно оценивать и себя, и ситуацию. Для человека, особенно для менеджера, чрезвычайно важно умение поглядеть на себя, на свои действия со стороны. Подобное качество должно быть ему внутренне присуще.

Переход к пятидневной рабочей неделе в условиях управления, основанного на «принципе регулируемой плотины»

В феврале 1965 года в Международном отеле Курасаки в префектуре Окаяма открылся Третий семинар для представителей финансовых кругов района Кансай*. На этом семинаре я выступил с лекцией на тему: «Управление, основанное на принципе регулируемой плотины». Моя лекция вызвала большой интерес, поскольку я прочитал ее в то время, когда экономика Японии зашла в тупик после кратковременного периода процветания, основанного на широком использовании кредитов.

Сославшись на некоторые стабильные европейские и американские предприятия, я подчеркнул важность самостоятельных предприятий, имеющих свой собственный капитал. В частности, я сказал:

«После войны все предприятия нашей страны основывали свою деятельность на кредитах, работали в долг. То было чрезвычайное время, и для него такая форма работы была, возможно, приемлема. Но теперь, спустя двадцать лет после окончания войны, в нашей стране кончилось чрезвычайное

* Кансай — район, включающий города Осака и Киото с прилегающими префектурами.

время, наступили мирные будни. И теперь работа в долг, работа в кредит, считавшаяся допустимой в особых условиях того времени, становится явлением нежелательным. Теперь следует коренным образом пересмотреть наши взгляды на управление предприятиями и компаниями. Пора перейти к стабильным, имеющим запас прочности предприятиям, как это мы наблюдаем в Америке. Думаю, настало время, чтобы принять это принципиальное решение. В качестве одного из типов подобных предприятий я назвал бы «предприятие, управляемое по принципу плотины».

Для чего вообще возводятся плотины? Для того, чтобы предотвратить бесполезную утечку воды, чтобы реализовать ценность каждой ее капли. Когда река течет сама по себе, возникают наводнения при подъеме воды и засуха, когда воды не хватает. И в том, и в другом случаях хозяйству, экономике наносится большой ущерб. Тогда находят на реке подходящее место и возводят там плотину, которая позволяет регулировать сток, а также использовать воду для выработки электроэнергии. Короче говоря, плотины строят для того, чтобы вода, данная нам природой, до последней капли эффективно использовалась. Кроме того, плотина охраняет нас от наводнений и засухи, другими словами, обеспечивает нашу безопасность. А разве нельзя сказать то же самое об управлении предприятиями и компаниями? Разве не нуждается оно в подобных плотинах?

Роль «плотины» в данном случае может сыграть, например, десятипроцентный резерв оборудования. При наличии такого резерва не страшны перемены в экономике, колебания спроса, которые ведут к нехватке товаров или повышению цен. Достаточно задействовать резервное оборудование, и нехватка товаров будет восполнена. Если же, с другой стороны, возникает угроза перепроизводства, достаточно на определенный период приостановить работу какой-то части оборудования. Это все равно, что с по-

мощью плотины регулировать сток воды в соответствии с потребностью в ней. Аналогичные «плотины» следует возвести и в сфере капиталовложений, наличия товаров на складах, численности рабочей силы.

Правильно поняв значение такой «плотины», мы сумеем перейти к здоровому, высокорентабельному управлению, и, таким образом, обеспечим истинно стабильное процветание общества».

Моя идея об «управлении, основанном на принципе регулируемой плотины» была встречена с большим интересом. Посылались вопросы. Я сказал, что «Мацусита дэнки» уже приступила к организации управления по принципу плотины, что мы решили обходиться без кредитов, не обременяя себя займами и долгами, что я верю в эту идею и рекомендую остальным прислушаться к ней.

Вслушав меня, один из выступавших сказал:

«Вы, господин Мацусита, позволяете себе это, потому что ваша компания работает с прибылью. Мы же едва сводим концы с концами. Идея «плотины» мне понятна, но нам не до нее. Нам бы своевременно расплатиться с акционерами — на это все силы уходят».

«Все зависит от вашей решимости, — ответил я — главное — принять принцип «плотины», и если вы решитесь на это, все пойдет как по маслу. Вы, я вижу, колеблетесь, а тут колебаться нельзя. Ведь на американских предприятиях этот принцип уже принят. Почему же не способны принять его мы? Если не решиться на это, ничего не получится. Возьмите, например, Германию, которая так же, как Япония, потерпела поражение в войне. В Германии значительно больше предприятий, чем в Японии, действуют, основываясь на собственном капитале».

Прошло уже пятнадцать лет, как я выступил с этой лекцией, но я с сожалением должен констатировать, что по сей день на японских предприятиях идея «управления по

принципу плотины» все еще по-настоящему не привилась. Должно быть, в Японии у менеджеров до сих пор не хватает решимости перейти на этот метод управления компаниями и предприятиями...

В январе 1960 года на очередном собрании, где излагался курс компании «Мацусита дэнки», я сказал:

«Вскоре нам предстоит состязаться в торговле с другими компаниями на мировой арене. Для того, чтобы одержать победу в международной конкуренции, каждый из нас должен удвоить, утроить эффективность своего труда, ни на йоту не уступать в искусстве торговли первоклассным компаниям Европы и Америки. Мы победим лишь в том случае, если перестроим свою работу в интересах осуществления этой цели. В связи с этим я хотел бы сказать следующее. При восьмичасовом рабочем дне человек изрядно устает. Надо предоставить ему лишний день, чтобы он смог восстановить свои силы, а также приятно провести свободное время. Поэтому следует переходить на пятидневную рабочую неделю. Только при пятидневной рабочей неделе с двумя выходными днями мы сумеем добиться истинных успехов в международной конкуренции. Я хотел бы в ближайшие пять лет перевести «Мацусита дэнки» на пятидневную рабочую неделю.»

В 1963 году, когда до поставленной цели оставалось два года, против этого вдруг выступил профсоюз, который вначале высказался за переход к пятидневной рабочей неделе. Некоторые профсоюзные деятели заговорили о том, что, мол, «таким сладким обещаниям верить нельзя», «условия прежние, заработная плата прежняя, а на один день в неделю меньше работать — в этом, вне всякого сомнения, есть некий скрытый замысел. Наверное, это связано с интенсификацией труда. Поэтому рабочим надо держать ухо востро и не идти на поводу у руководства компании».

Тогда я поделился с членами профсоюза моими мыслями, рассказал о целях, которые ставит перед собой компания. И все же они продолжали сомневаться, поскольку такое требование, по их мнению, мог бы выдвинуть профсоюз, но отнюдь не администрация компании. Тогда я предложил, чтобы создали смешанную комиссию с представителями от профсоюза и администрации и поручили ей конкретно изучить вопрос о переходе на пятидневную рабочую неделю.

Однако 1965 год, когда экономика Японии была охвачена депрессией, был не самым подходящим для перехода на пятидневную рабочую неделю. Никто не верил, что «Мацусита дэнки» в таких условиях пойдет на этот шаг, и для его реализации требовалась большая решимость. Ведь если с полпути пришлось бы возвращаться назад, мы стали бы мишенью для насмешек. Но если бы стали смеяться только над «Мацусита дэнки» — это еще куда ни шло! Вся Япония осрамилась бы перед Европой и Америкой! Я не мог допустить этого и с величайшей решимостью пошел на пятидневную рабочую неделю.

17 апреля, в первый день отдыха после перехода на новую рабочую неделю, я собрал руководство компании, рассказал о значении этого шага и призвал к тому, чтобы все сотрудники компании приложили максимум усилий для успешного завершения этого перехода.

«Это первая попытка перехода на пятидневную рабочую неделю, осуществляемая в такой крупной компании, как наша, — сказал я, — и мы окажемся в центре внимания всей Японии. Если хорошенько подумать, то мы по-настоящему лишь наполовину подготовились к такому переходу. И нам предстоит еще приложить немало усилий, чтобы доказать, что мы не совершили ошибку.

И еще об одном следует подумать. Надо, чтобы молодые работники компании использовали дополнительный выходной день не только для развлечений, но и для учебы, для

совершенствования своих экономических знаний, для совершенствования самих себя, как членов общества. Нет, конечно, необходимости, чтобы компания следила за этим во всех деталях, но там, где надо руководить молодежью, она должна руководить, и то, что надо говорить по этому поводу, она будет говорить. Именно так мы сумеем избежать ошибок...

Экономика страны в настоящий момент находится в тяжелом положении. Каждый день мы узнаем о банкротствах все новых и новых компаний. Несмотря на это, благодаря проведенной нами реформе торговли и выпуску товаров высокого качества, управление «Мацусита дэнки» можно считать стабильным даже в столь неблагоприятных условиях. Тем не менее, надо быть готовым к тяжелым последствиям, которые могут принести грядущие перемены вовне. Несколько лет тому назад я предупреждал о «грядущем национальном кризисе», и вот он наступил, а мы именно в эти тяжелые времена перешли на пятидневную рабочую неделю. Можно представить, сколь нелегко нам это далось.

Я хочу, чтобы вы основательно подумали об этом и были полны решимости создать рациональную систему управления — более рациональную, чем в Америке — первой стране, которая перешла на пятидневную рабочую неделю. Я хочу, чтобы мы разом приблизились к Америке, чтобы на недостижимую высоту поднялась репутация японцев, репутация Японии. И я хочу, чтобы в авангарде этого была наша компания «Мацусита дэнки». Я готов ради этого действовать со всей решимостью, с максимальным рвением».

К счастью, все сотрудники компании с пониманием отнеслись к моему предложению. Мы перешли на пятидневную рабочую неделю и работаем так по сей день.

В политике следует всегда идти впереди. Точно так же и в управлении компанией надо всегда быть в авангарде. И

если в этом деле ты находишь всеобщее понимание и содействие, любая мечта становится осуществимой.

В 1963 году мне исполнилось семьдесят лет. К этому времени я довольно-таки физически одряхлел. В общем, признаки старости были уже налицо, но по-прежнему приходилось много работать в качестве председателя совета директоров «Мацусита дэнки». И хотя старость подступила неотвратимо, душой я был молод, хотел всегда чувствовать себя юношей. Вот, что я опубликовал тогда в журнале, который выпускала наша компания.

«Несколько лет тому назад я присутствовал на церемонии, посвященной дню совершеннолетия, и выступал там с лекцией. Глядя на собравшихся в зале несколько тысяч молодых людей, я в глубине души позавидовал их молодости. Помнится, я тогда сказал: «Если бы это было возможно, я бы все бросил, лишь бы вернуться в ваш возраст». Я имел в виду не только физическую молодость, но и духовную. Что может быть лучше юности, когда человек полон безграничных надежд, когда он способен идти вперед, все дальше и дальше к великому идеалу. Поистине, молодость — это золотой век человеческой жизни.

Я и сам хотел бы всегда чувствовать себя молодым. Конечно, годы идут и повернуть бег в ремени вспять невозможно. Но сколько бы мне не исполнилось лет, я по-прежнему чувствую себя молодым, как в годы юности, я по-прежнему полон новых надежд и с неистребимым пылом юности стремлюсь исполнить то, что предназначено мне судьбой. Мое главное желание в жизни — никогда не терять дух молодости. В последние годы я с особой силой ощутил: пусть я одряхлел телом, но душе одряхлеть я не позволю — это необходимо не только для меня лично, этого требуют и окружающие меня обстоятельства».

Это выступление натолкнуло меня на мысль написать нечто вроде своего девиза, посвященного юности.

Однажды, вскоре после того, как я написал свой девиз, я встретился с Ясудзаэмоном Мацунагой — президентом Центрального научно-исследовательского института по энергетике. Ему тогда уже исполнилось девяносто лет. Он плохо слышал, и мне пришлось буквально кричать ему в ухо, отчего я страшно устал. Но главное, что я ощутил во время нашего разговора, была душевная молодость Мацунаги. В беседе он употреблял современные слова. Он был человеком высокого ума и обширных знаний. Когда я слушал его голос, глядел на его лицо, то понимал, что передо мной дряхлый старик, но от употребляемых им слов и выражений веяло молодостью.

«Вы знаете, Мацунага-сан, я недавно написал нечто вроде посвящения юности, и вы как нельзя лучше отвечаете моему представлению о юности», — сказал я ему.

Выслушав мое посвящение, Мацунага воскликнул:

«Ты молодец! Я полностью согласен с каждым словом, которое ты написал в своем посвящении юности».

Видимо, об этом Мацунага сразу же рассказал президенту одной осакской компании. Вскоре от него я получил письмо, в котором он со слов Мацунага пересказывал мое посвящение. Меня тогда поразило, как точно Мацунага изложил его суть. Действительно, это был очень тонкий человек с поистине молодой душой.

Тогда я написал свое посвящение кистью на цветной бумаге, поместил в рамку и поставил на письменный стол. Приходившие ко мне гости и друзья, прочитав посвящение, наперебой просили меня переписать его для них. Переписывать для каждого было свыше моих сил, и я, подумав, что кому-то такое посвящение может оказаться полезным, решил его отпечатать в типографии и сделать для него рамки.

В таком виде мое посвящение было распространено в магазинах фирмы «Нэшнл» по всей Японии. Отклики были самые благоприятные.

Вот, что было написано в моем посвящении:

«Юность.

Юность — это молодость души.

Пока душа полна веры и надежды,

Пока человек смело вершит

новые дела,

Юность всегда остается с ним.

Коносукэ Мацусита.»

Сейчас мне уже семьдесят пять лет, но это посвящение юности всегда у меня перед глазами, и я нередко его перечитываю.

Управление — это искусство. Перегнуть Европу по уровню зарплаты.

Когда экономика Японии стала постепенно выползать из застоя, который я назвал «национальным экономическим кризисом», наметилось резкое обострение конкуренции между промышленными компаниями. Пару лет тому назад во время депрессии конкуренция была какой-то вялой. Вроде, как если бы голодный человек вступил в поединок сумо. Но кончилась депрессия, началась благоприятная конъюнктура, и голодный человек насытился, оброс жирком и приободрился. Промышленные компании вновь обрели боевой дух и, само собой, обострилась конкуренция между ними. Я предполагал, что она усилится не только в борьбе за внутренний рынок, но и выйдет за пределы Японии, на международную арену.

Я считал, что даже в водовороте обострившейся конкурентной борьбы «Мацусита дэнки» не должна целиком от-

даваться конкуренции, а идти своим путем, предварительно определив, насколько он правильный. Сделать это было непросто, но я верил: правильно осуществляя возложенную на нас высокую миссию, мы сумеем это сделать. Разум и находчивость придадут нам силы противостоять всяческим трудностям. Правда, у меня возникли некоторые сомнения в связи со сложившейся в то время ситуацией в обществе, а также с господствовавшим в ту пору характером мышления.

10 января на очередном собрании, посвященном изложению курса компании, я, отметив необходимость создания здорового, процветающего общества путем искоренения того, что есть бесполезного в социальном и политическом аспекте, а также во взаимоотношениях между людьми, сказал следующее:

«В настоящий момент Япония вступила в период, требующий нелицеприятного критического анализа. Думаю, что и весь японский народ должен критически оглянуться на пройденный путь. До сих пор мы на протяжении двадцати послевоенных лет самозабвенно трудились. Мы работали изо всех сил, чтобы как-то перестроить Японию. Теперь, можно сказать, мы добились определенных успехов, в стране даже появились излишки. Поэтому самое время, скрестив на груди руки, спокойно подумать о нашем дальнейшем пути, о том, в каком направлении и в каком виде осуществлять нашу дальнейшую деятельность. Думаю, это чрезвычайно важный момент — критически оглянуться на прошлое с тем, чтобы определить новую отправную точку. Все это касается и компании «Мацусита дэнки»: бросить ретроспективный взгляд на ее прошлую деятельность с тем, чтобы принять конкретные меры на будущее. Именно с таких позиций нам следует все по-новому осмыслить и, принимая в расчет и Японию, и будущий мир, определить новую отправную точку для «Мацусита дэнки».

Далее я подчеркнул, что для этого нельзя работать по инерции прошлого, а следует, смело используя хирургическое вмешательство, посмотреть, что и где надо отсечь, исправить и улучшить. Именно таким путем мы сумеем создать в Японии общество процветания, не уступающее американскому. Я особенно остро ощущал необходимость реализации подсобной идеи для нашего продвижения вперед и потому обратился к собравшимся со следующим призывом:

«Семь лет тому назад я объявил о переходе на пятидневную рабочую неделю — событие в ту пору эпохальное. Можно сказать, что теперь этот переход успешно завершён. Отныне я ставлю новую задачу: в ближайшие пять лет компания «Мацусита дэнки» должна превзойти Европу и вплотную приблизиться к Америке как в смысле организации управления, так и в отношении заработной платы ее служащих.»

Превзойти Европу по уровню заработной платы означало и обеспечить жизненные условия, всесторонне соответствующие этому возросшему уровню. Я рассчитывал, что все наши работники с интересом прислушаются к моему предложению, а этот интерес породит новые надежды, придаст новый смысл осуществляемой ими работе. Когда люди конкретно будут знать, какой станет их заработная плата, они постараются и, соответственно, улучшить качество выпускаемых ими товаров, а это повлечет за собой общее повышение уровня жизни страны и общества. Что до «Мацусита дэнки», то она должна строить свою деятельность, свое управление, рассматривая себя, как одно из звеньев в решении этой общей задачи, как одно из звеньев, обеспечивающих подъем на новую ступень всей экономики Японии. Поставив задачу через пять лет перегнать Европу по уровню заработной платы, надо было тщательно изучить, что для этого необходимо сделать руководству компании и рабочим. Результаты этого исследования безусловно должны были

положительно сказаться на деятельности других компаний и предприятий, обеспечить новый расцвет промышленности Японии. С верой в это я и предложил свой проект. К тысяча девятьсот семьдесят первому году, то есть спустя четыре года после того, как мы приступили к его осуществлению, «Мацусита дэнки» догнала по уровню заработной платы Западную Германию — страну с самой высокой зарплатой в Европе. А на следующий год мы по зарплате вплотную приблизились к Америке.

В феврале 1967 года, в канун первой либерализации капитала, я получил возможность выступить на очередном, пятой семинаре для представителей финансовых кругов района Кансай, который открылся в Хогаикэ в Доме международных конференций.

В своем выступлении я отметил, что для обеспечения истинной самостоятельности японской экономики либерализация капитала не только неизбежна, но и желательна и требует ее активного проведения в жизнь. С точки зрения японского государства, японского народа в целом она должна стать положительным явлением.

На январском собрании работников «Мацусита дэнки», где я выступил с изложением курса компании, я уже говорил, что «настал момент, когда Япония должна критически осмыслить двадцатилетний послевоенный период и определить новую отправную точку для дальнейшего продвижения вперед». На семинаре я с полной откровенностью высказал финансистам свою точку зрения по этому вопросу, а затем коснулся управления. Я отметил, что управление имеет самостоятельную ценность и подчеркнул: для более мощного развития предприятий Японии необходимо, чтобы каждый из нас достаточно высоко оценил значение управления, понял необходимость его постоянного совершенствования и доказал иностранным предприятиям ценность японских методов управления.

Я сказал, что «управление можно рассматривать, как один из видов искусства».

«Искусство — продолжил я, — это высокоценный вид творческой деятельности. А разве управление не есть тоже творческая деятельность, имеющая свою значимость? Чтобы нарисовать картину, художник, используя карандаш, краски, тушь, различными творческими методами создает на листе бумаги картину, и если люди, разглядывая созданное им произведение искусства с восхищением говорят: «Прекрасная картина! Чувствуется, что ее творец вложил в нее свою душу», значит картина удалась, значит она представляет собой истинно художественное произведение. Тоже самое можно сказать и об управлении предприятием. Предприниматель вначале определяет основной курс, затем обдумывает, как обеспечить будущее предприятие людскими ресурсами и капиталом, какой построить завод, как и что производить и продавать. Короче говоря, он, как и художник, начинает свою деятельность с чистого листа. Соединив все составные части вместе, он начинает руководить предприятием, вникая во все детали и обеспечивая баланс всех его составляющих. Другими словами, постоянно проявляя инициативу и выдумку, он, так сказать, из ничего создает нечто. И если предпринимателю удастся, гармонически сочетая все составляющие предприятия, обеспечивать его сбалансированную работу, то каждый, наблюдающий за его деятельностью, с восхищением говорит: «Прекрасное предприятие! Поистине, этот человек вложил в него свою душу!» Разве, исходя из всего этого, не следует причислить искусство управления к одному из видов высокоценной творческой деятельности?

Но к великому сожалению, люди так этот род деятельности не оценивают. Еще в эпоху Токугава* японский

* Эпоха Токугава (1603—1867) — годы феодального правления клана Токугава.

народ подразделялся на сословия самураев, крестьян, ремесленников и торговцев. Причем, последние считались самым низшим из четырех сословий. Подобный взгляд сохранился до наших дней, ибо считается, что единственной целью торговцев, предпринимателей является нажива. Я категорически не согласен с такой точкой зрения. Украсить, сделать лучше коллективную жизнь человека — вот цель обобщенного, синтетического искусства, которое вдохновляет также и коммерцию, и управление. В этом заключена истина, в этом добро и красота, в этом и наш величайший вклад в жизнь государства и общества. И с этой точки зрения все мы имеем право причислить себя к творцам синтетического искусства».

Вот что я в общих чертах сказал участникам семинара и добавил: без либерализации капитала управление, как род искусства, нам трудно будет проводить в жизнь. Если деятельность художника регламентировать правилами, предписывающими, как и какую писать картину, как и в какую сторону вести ту или иную линию, тот или иной мазок или штрих, то по-настоящему свободное, оригинальное произведение искусства никогда не появится на свет. Разве не то же самое получается, когда речь идет об управлении? Только свободная экономика позволит предпринимателю по-своему, творчески подойти к вопросам управления. Поэтому не надо пасовать перед либерализацией капитала. Напротив, ее следует рассматривать как наиболее благоприятный шанс для свободного проявления своих способностей синтетического художника. Признав ценность искусства управления, мы сумеем способствовать рождению такого управления, которому не страшна любая либерализация капитала.

Наверно, в науке об экономике отсутствует такое понятие, как «искусство управления», и этому она не учит. Но если управление станет общепризнано среди предпринимателей, как часть «синтетического искусства», с его помощью легче

будет действовать в условиях либерализации капитала. Этими словами я закончил свое выступление на семинаре.

«Мацусита дэнки» пятьдесят лет

В 1968 году «Мацусита дэнки» отмечала свое пятидесятилетие. Эта дата удивительным образом совпала с празднованием столетней годовщины преобразований Мэйдзи. В начале этого памятного года Японию посетил заместитель государственного секретаря США Росту. Он прибыл в качестве специального посла Президента Джонсона с поручением добиться содействия Японии в стабилизации американского доллара. Второго января он прилетел в Японию, а четвертого уже должен был вернуться в Соединенные Штаты. Отсюда можно понять, сколь насыщенной была программа его пребывания. Помнится, я тогда сказал: «Сколь же переменялась ситуация в Америке! Сто лет тому назад в Японию приплыли «черные корабли»*, чтобы заставить страну открыть свои двери для иностранцев. Поистине, велика разница между тем, что было тогда, и положением, которое занимает Япония в мире теперь!»

В тот период получили широкое распространение слова «годы Гэнроку** в эру Сёва», подразумевавшие рост всеобщего благосостояния японского народа, вкушавшего плоды воцарившегося в стране мира и благоденствия.

* «Черные корабли» — общее название иностранных кораблей, посещавших Японию в 17 веке. Они были покрашены черной краской — отсюда название «черные». В данном случае имеется в виду Американская эскадра командора Пэрри.

** Годы Гэкроку (1688—1704) — средний период эпохи Эдо, отличающийся всеобщим процветанием в области экономики, литературы и искусства.

В этой бездумной обстановке в канун столетия Мэйдзи на очередном собрании, где излагался курс компании, я выступил с речью, в которой потребовал всех сотрудников подтянуться и навести в компании должный порядок. Мою речь, выдержки из которой я привожу ниже, можно было озаглавить: «Станем борцами за преобразования в эру Сёва!»:

«В нынешнем году исполняется пятьдесят лет со дня основания нашей компании. Эта дата совпадает с государственным праздником — столетием преобразований Мэйдзи. Можно считать, что, благодаря преобразованиям Мэйдзи, мы пришли к новому, современному восприятию управления государством, охватывающим сферы политики, производства, образования и воспитания. С тех пор мы сталкивались с всевозможными препятствиями на пути обустройства и развития государства. Была и война. Однако, преодолевая трудности, мы продвигались вперед. Если обозначить наше движение линией, то она неуклонно шла на подъем — все выше и выше. И сегодня, спустя сто лет, Япония во многих отношениях освободилась от груза прошлого и продвинулась далеко вперед.

В январе этой памятной столетней, годовщины преобразований Мэйдзи в Японию прибыл специальный посол президента Америки, считающейся в настоящее время средоточием мирового процветания. Посол сказал, что американская экономика сейчас неустойчива, и он просит содействия Японии в деле стабилизации доллара и решения других экономических вопросов. Сто лет тому назад Япония искала помощи за границей, стремилась впитать в себя зарубежные знания, и вот теперь, сто лет спустя, к ней обращается за помощью самая мощная держава мира — Америка. Это событие таит в себе глубочайший смысл. Если о помощи просит Америка, значит Япония стала страной, которая может служить опорой для всего мира. Так давайте

же мы, японцы, получившие мировое признание, воодушевляемые верой, которой горели великие борцы за преобразования Мэйдзи, будем достойны того, чтобы показать миру пример, станем борцами за преобразования эпохи Сёва, выполним свою роль преобразователей всего мира!»

В тот самый год, когда я выступил с этой своей речью, от настоятеля храма «Кеторэйдзан гококудзиндзя» (он расположен на Восточной горе города Киото) Магосабуро Есимуры и от господина Райсина, приходящегося внуком Райдзану, поступило ко мне предложение всенародно помянуть борцов за преобразования Мэйдзи, чтобы оживить их дух в сердцах нынешнего поколения.

Как я выяснил, вокруг территории храма «Кёторэйдзан гококудзиндзя» покоятся три тысячи сто пятнадцать борцов за преобразования Мэйдзи. До войны их могилы содержались в порядке за государственный счет, государство же брало на себя расходы по устройству церемоний поминовения усопших. Однако после войны не стало людей, следивших за этим, могилы пришли в запустение. Говорят, что в свое время император Мэйдзи повелел поминать души усопших. И тем самым хранить память о благах, проистекающих из добродетелей наших предков. Но его повеление теперь не исполняется. А ведь там находятся могилы Рюма Сакамото, Коин Кидо и других борцов, открывших для страны путь к модернизации и превращению Японии в современное государство.

Такое безответственное отношение к могилам борцов за преобразования Мэйдзи, которых можно считать нашими благодетелями, я, как гражданин, как представитель нашего народа, считаю недопустимым. Подобно тому, как мы ухаживаем за могилами своих семейных предков, отдаем дань благодарности своим усопшим родственникам, мы должны восстановить и содержать в порядке эти священные для каждого из нас могилы. Движимый чувством соб-

ственного долга, я обратился с призывом к многим влиятельным лицам, и мы образовали «Общество поклонения душам усопших». В дальнейшем число наших сторонников стало возрастать, мы привели в порядок могилы и их окрестности, провели специальную «дорогу преобразований Мэйдзи», построили Исторический музей «Рэйдзан Рэкисикан», где собрали принадлежавшие покойным борцам за преобразования вещи и связанные с их деятельностью документы, и выставили их для всеобщего обозрения.

Я посетил открытую в этом музее выставку реликвий, принадлежавших Рюма Сакамото. Среди них я обратил внимание на какэдзiku* со стихами, написанными рукой Рюма, и восхитился его искусной каллиграфией. Рюма еще в молодые годы покинул свой феодальный клан, прошел через многие трудности и испытания, рискуя жизнью, отдавал все силы модернизации Японии. Он был поистине выдающейся личностью, настоящим гуманистом, доказательством тому было и его замечательное стихотворение, написанное кистью на какэдзiku.

В декабре 1975 года «Общество поклонения душам усопших» обрело права юридического лица и, базируясь на традиционном духе Японии, широко развернуло свою деятельность по утверждению моральной культуры общества.

Хотелось бы всем высказать пожелание: никогда не терять готовность стать истинными борцами за преобразования в эру Сёва!

В 1918 году в маленьком снятом в аренду доме родилась компания «Мацусита дэнки», начавшая свою деятельность с изготовления электрических штепсельных вилок. Пятидесятилетие со дня своего основания она встречает в расцвете сил. Когда мы с женой начинали свое маленькое

* Какэдзiku — японская картина или каллиграфическая надпись на продолговатой полосе шелка или бумаги.

дело, мы не смели даже мечтать о том, что оно вырастет в столь грандиозную компанию, какой стала «Мацусита дэнки» сегодня, в мае 1968 года. Мы начинали свое дело с мыслью найти свое место в жизни. Но, решившись раз, мы трудились изо всех сил, не зная ни дня ни ночи. А сколько трудностей выпало на долю жены? Шестнадцать лет трудилась она в доме, который одновременно был и мастерской и общежитием. Ей приходилось помогать мне в работе и обслуживать рабочих, которые трудились в мастерской и жили с нами под одной крышей.

Нас было всего несколько человек, когда мы зачинали дело, а спустя пять лет «Мацусита дэнки» уже насчитывала сотню рабочих. Как у нас принято, я решил отпраздновать пятилетие со дня основания компании, но потом подумал: нехорошо, если пятилетие отпразднуем, а до десятилетия не дотянем. И решил подождать до десятилетнего юбилея. Из этих же соображений я не отмечал и десятилетие. Когда пришло время двадцатилетнего юбилея, в компании уже трудилось несколько тысяч человек, работа продвигалась успешно, и я решил: уж на этот раз обязательно отпразднуем! Но в последний момент отложил. Двадцатипятилетие «Мацусита дэнки» совпало с войной, и нам было не до праздников. Когда нашей компании исполнилось тридцать лет, дела у нас шли плохо: послевоенный «приказ о замораживании» всячески сковывал предпринимательскую деятельность.

В 1953 году «Мацусита дэнки» исполнилось тридцать пять лет. Мы, наконец, успешно начали реорганизацию и было самое время отпраздновать наш юбилей. Тем более, что в начале года я дал обещание устроить праздник, и все сотрудники с энтузиазмом начали к нему готовиться. Но в сентябре того года я отправился в Голландию, узнал, как идет реорганизация в Германии и убедился, что мы в Японии еще только в начале пути и предстоит еще так много сделать, что отмечать всякие там юбилеи рановато и несво-

евременно. Юбилей от нас никуда не уйдет! Поэтому я срочно телеграфировал из Голландии, чтобы прекратили всякую подготовку к празднованию. Правда, спустя два года, в 1955 году, мы все же очень скромно отметили тридцатипятилетие нашей компании.

И вот, наконец, в 1968 году, спустя тринадцать лет, мы по-настоящему решили отметить пятидесятилетний юбилей «Мацусита дэнки». По времени он совпал с празднованием столетия преобразований Мэйдзи и с моим семидесятипятилетием. Так получилось, что лишь в 1968 году мы, наконец, впервые отпраздновали годовщину со дня основания нашей компании. Я был несказанно счастлив, что мы с женой в полном здравии дожили до этого дня. Юбилей был организован настолько великолепно и торжественно, что я не мог не обратиться ко всем его организаторам и участникам со словами сердечной благодарности:

«До сих пор мы работали, постоянно раздумывая над тем, правильный ли путь был нами избран. К счастью, мы дожили до сегодняшнего дня, не совершив крупных ошибок. И все это благодаря помощи и содействию, которое вы нам оказывали. Один я ничего не стою, в одиночку я не смог бы создать что-либо существенное, но благодаря вашему сотрудничеству, благодаря нашей сплоченности и нашим общим усилиям мы сумели выполнить предназначение, которое возлагалось на нашу компанию, и с должным великолепием и торжественностью встречаем ее пятидесятилетний юбилей.

Моя душа сейчас путешествует между двумя пунктами — между сегодняшней праздничной церемонией и тем домиком, где мы пятьдесят лет тому назад открыли наше скромное дело. И мое сердце переполняет чувства благодарности за все то, чего мы достигли».

По завершении юбилейных церемоний я совершил поез-

дку по стране, повсюду встречался с работниками торговых фирм и магазинов, устраивал для них приемы, где выступал со словами благодарности за их сотрудничество и помощь в продаже товаров «Мацусита дэнки», и просил их о содействии в будущем. В память о пятидесятилетием юбилее нашей компании я создал специальный фонд в пять миллиардов иен для помощи детям, пострадавшим от транспортных происшествий и других несчастных случаев, а также от природных бедствий. Деньги эти были распределены по всем префектурам Японии со сроком использования в течение пятнадцати лет.

В общем, праздничные церемонии и мероприятия благополучно завершились. В то же время они послужили поводом для моей новой инициативы, с которой я выступил перед работниками нашей компании:

«Будем считать, что эти пятьдесят лет наша «Мацусита дэнки» находилась во чреве матери и лишь теперь раздался первый крик новорожденного. Следовательно, лишь с нынешнего дня начинается ее истинная деятельность. Так будем же отныне трудиться ради людей будущих поколений».

И мы поклялись друг другу, что отныне «Мацусита дэнки» должна отправиться в новое плаванье.

Поистине год пятидесятилетнего юбилея стал для меня особым годом, имеющим глубокое значение.

Содействие процветанию отдаленных провинций. Павильон Мацуситы на Всемирной выставке

В октябре 1968 года я отправился на остров Сикоку в префектуру Коти, где принял участие в конференции, ко-

торую организовали представители экономических кругов района Кансай с экономистами префектуры. После конференции была устроена дружеская встреча, во время которой представители префектуры пожаловались на местные трудности. «Есть некоторые печальные обстоятельства», — сказал один из них. «Печальные обстоятельства?» — удивился я, и вот что услышал в ответ:

«Население префектуры Коти сокращается. Ежегодно не менее семи тысяч человек уезжает отсюда. Десять лет тому назад здесь проживало около девятисот тысяч человек, а сейчас их менее восьмисот тысяч. Причем, эта тенденция с каждым годом усиливается. Особенно велик отток среди молодежи, а ведь она — наше будущее. Молодые люди уезжают в города, а деревни пустеют. В некоторых деревнях не осталось ни одного юноши. Не помогает и кое-где организуемое нами местное производство. Вот и наводит нас на грустные мысли сокращение населения. Что же станет с будущим префектуры, если такой отток молодежи продолжится? Нас это крайне беспокоит. Мы часто задумываемся: нет ли способа удержать молодежь здесь? Может быть, следует развить в префектуре промышленность? Но нам одним этого не осилить».

Выслушав эти жалобы, я подумал о том, что у нас, в Осаке, численность населения, напротив, постоянно возрастает, и эта перенаселенность вызывает свои трудности. Поэтому мы только и мечтаем, чтобы население Осаки немного сократилось, а здесь, наоборот, это наводит на грустные размышления. Тем не менее, я с сочувствием отнесся к ситуации, сложившейся в префектуре Коти, и будь я на их месте, это меня тоже опечалило бы.

И тогда мне пришла в голову мысль: надо активнее строить предприятия в провинции, дать возможность молодым людям работать у себя, на своей малой родине. Ведь молодежь уезжает в крупные города, потому что у себя, в провинции, не может найти подходящую работу, где могла

бы проявить свои способности. Надо немного разгрузить города, построить заводы в провинции — там, где их нет,— и тогда будет обеспечено более равномерное распределение населения. До сих пор при строительстве новых предприятий в первую очередь принимался во внимание экономический фактор и, соответственно, выбиралось подходящее место для возведения очередного завода. С одной стороны, это было вполне естественным с точки зрения предназначения предприятий, их социального долга, заключающегося в производстве товаров высокого качества и их продажи потребителю по более дешевым ценам. В то же время с учетом нынешней ситуации в Японии следовало бы считаться и с необходимостью строительства заводов в тех префектурах, где наблюдается сильный отток населения даже в тех случаях, когда экономически это менее выгодно. Этого требует сегодня более высокое с государственной точки зрения предназначение предприятий. Вот из чего я исходил, решив построить заводы в отдаленных провинциях и отодвигая вопросы экономичности на второй план.

Проведя предварительное обследование, я выяснил, что наибольший процент оттока населения наблюдается в префектуре Симанэ, а в абсолютных цифрах первое место занимает префектура Кагосима. В последней ежегодно уезжало за пределы префектуры свыше десяти тысяч человек.

Я принял решение построить завод прежде всего в префектуре Кагосима. С кем-то из друзей я поделился своими намерениями, и они сразу же стали известны многим. На следующий день о них сообщили газеты, из префектуры посыпались письма и телеграммы, а губернатор и торгово-промышленная палата Кагосимы прислали приглашения посетить их префектуру. «Ждем вас, все население Кагосимы будет приветствовать ваше прибытие», — было написано в заключительных словах приглашения. Из одного этого я понял, сколь наболевшим стал там вопрос оттока населения.

Основываясь на моем решении, в небольшом городке Идзюин кагосимской префектуры наша компания построила первый завод. Затем аналогичное строительство мы развернули по всей стране, во всех префектурах островов Кюсю и Сикоку. На сегодняшний день лишь в десяти префектурах Японии пока еще нет наших предприятий. Появление заводов в провинции было встречено местным населением с огромной радостью. Нам оказывает всяческое содействие в скорейшем завершении строительства, и повсюду нам сопутствовал успех.

Неравномерное распределение населения — перенаселенность крупных городов и отток молодежи из провинциальных префектур — стало одной из острейших проблем, с которой столкнулась Япония в двадцатом веке. Ее дальнейшее обострение чревато для развития страны тяжелыми последствиями не только в экономической и политической областях, но и с точки зрения общественной безопасности. Я считаю, что вся страна должна принять серьезнейшие меры и вплотную заняться вопросом о том, каким образом избежать чрезмерной концентрации населения. Ведь решение этого вопроса прямо связано со сбалансированным развитием всей Японии в нужном направлении.

В 1970 году в Осаке открылась Всемирная выставка. Группа предприятий Мацусита тоже решила принять участие в этом международном мероприятии. Однако мы никак не могли окончательно решить, в какой форме следовало бы это осуществить. Время открытия выставки неумолимо приближалось, различные промышленные группы уже заявили о своем участии, одновременно представив организаторам выставки конкретные темы и планы экспозиций, поэтому группе Мацуситы тоже следовало поторапливаться. Я понимал, что мы должны показать себе соответственно этому международному мероприятию века, но как ни старался, никакой интересной, привлекательной идеи в голову не приходило. Я выслушал множество сове-

тов и предложений со стороны сотрудников компании, но ни один из них не пришелся мне по душе.

Однажды ко мне зашел знакомый и принес брошюру. Листая ее, я обратил внимание на фотографию главного здания храма Тюгудзи в Наре, которое спроектировал ныне покойный архитектор Исоя Ёсида. «Какое чудесное здание», — подумал я тоща и сразу же решил: именно в таком стиле надо возвести «Павильон Мацуситы» на Всемирной выставке. Не откладывая дело в долгий ящик, я пригласил архитектора Ёсиду и спросил: «Сэнсей*, это по вашему проекту был построен храм Тюгудзи?» — «Да,» — ответил он. «Не спроектируете ли вы Павильон Мацуситы в стиле храма Тюгудзи? Единственная моя просьба: пусть павильон будет окружен прудом, чтобы создавалось впечатление, словно он плавает на воде. Остальное — на ваше усмотрение».

Когда строительство павильона было завершено, я, с восхищением разглядывая его, подумал: да, здесь чувствуется рука мастера!

Павильон Мацуситы с его отражением в водах пруда, окруженный бамбуковой рощей, создавал неповторимое впечатление японского архитектурного стиля своей величественностью и одновременно мягкостью форм и линий. У разглядывающих его посетителей он, несомненно, должен был вызывать ощущение мира и покоя, свойственное японской душе.

Внутри павильона, посвященного теме «Традиции и развитие», демонстрировалась «капсула времени», которая должна была передать в обобщенном виде достижения современной культуры людям, которые будут жить на земле через пять тысяч лет. Первоначально «капсула времени» была задумана совместно с газетой «Майнити» как одно из

* Сэнсей — учитель. Почтительное обращение к ученому, врачу и т.п.

мероприятий, посвященных пятидесятилетнему юбилею «Мацусита дэнкди». Я решил выставить ее в «Павильоне Мацуситы» на Всемирной выставке, предполагая, что она будет с интересом встречена посетителями выставки, которые съедутся сюда со всего мира.

Через пять тысяч лет... Это такой огромный срок, от которого дух захватывает. Сохранить и передать современную культуру как она есть — это колоссальная работа, требующая применения совершенной техники и разума. Размышляя об этом, я понял, что к такой работе надо привлечь лучшие умы Японии. С этой целью были созданы Комитет по технике, возглавить который я попросил Сэйдзи Кая — почетного доктора Токийского университета, председателя Комитета технического развития Японии, и Комитет по отбору материалов, во главе которого встал почетный доктор Осацкого университета Сиро Сэкибори. Оба Комитета — первый в составе двадцати трех экспертов, второй в составе двадцати семи экспертов — приступили к работе по отбору материалов для передачи достижений современной культуры нашим потомкам, которые будут жить на земле через пять тысяч лет.

Еще одним из «гвоздей программы», которым встречал посетителей «Павильон Мацуситы», была чайная церемония под аккомпанемент кото*. Посетителей, уставших от осмотра выставки, там ожидала чайная церемония, которую демонстрировали гейши, специально приглашенные из Киото и Осаки. Посетитель, пришедший туда, ненадолго забывал о текущем времени и, к тому же, мог утолить жажду отменным японским чаем.

В «Павильоне Мацуситы» я хотел продемонстрировать красоту и утонченность японской культуры, и, думаю, мне это удалось благодаря внешнему облику павильона, архитектура которого отражала традиционную красоту Япо-

нии, и чайной церемонии, передававшей традиционный дух страны.

Во время Всемирной выставки наш павильон посетили многие коронованные особы, главы государств, известные ученые. Некоторых я сопровождал лично и убедился, что все они смогли проникнуться духом Японии. Поскольку Всемирная выставка проводилась в Японии, я хотел, чтобы гости не только участвовали в ее праздничных мероприятиях, но и ощутили, сколь хороша наша страна. Думаю, что мне это в какой-то степени удалось. В течение нескольких дней я встречался с многими посетителями и был чрезвычайно рад, что доставил им приятные минуты...

В апреле 1971 года в целях сохранения деревни Асука близ города Нары — места, считающегося духовной родиной японцев, при сотрудничестве государственных организаций и частных лиц был создан специальный Фонд по охране Асука, имеющий статус юридического лица. Я был избран ответственным секретарем этого Фонда. Почему я согласился взять на себя обязанности ответственного секретаря? На то были свои причины, о которых я расскажу ниже.

В то время меня лечил иглотерапией врачеватель по имени Кэйдзо Мии (он скончался в 1970 году). Ставя мне иглы, он часто жаловался на то, что «японцы совершенно забыли о деревне Асука — своей духовной родине; волны промышленного развития уже вплотную подступили к этой деревне, и она сейчас напоминает слабенький огонек, который в любую минуту может задуть ветер; надо принять все меры, чтобы навечно сохранить для потомков эту священную землю, иначе последующие поколения нам этого не простят».

У Кэйдзо Мии была ясная голова. Его познания выходили далеко за пределы того, что должен был знать обыкновенный иглоукальватель. Но особый интерес он проявлял

* Кото — тринадцатиструнный японский национальный инструмент.

к истории Асуки, глубоко скорбел из-за того, что она сейчас в запустении. Когда появлялось свободное время, он обязательно отправлялся в эту деревню. Его постоянные жалобы, наконец, возымели свое действие, и я, хотя ни разу не посещал Асуку, стал проявлять к ней интерес и сочувствие к ее нынешнему состоянию.

Однажды я ему сказал: «Господин Мии, я прекрасно понимаю, чего вы домогаетесь. К сожалению, сам я не бывал в Асуке, поэтому не смогу, как следует, все объяснить. Запишите на магнитофонную ленту ваше мнение по поводу Асуки, запись сделайте короткую — минут на десять. Раз в месяц я имею возможность встречаться и беседовать с премьер-министром Сато. Я захвачу вашу запись с собой и дам ему прослушать».

Кэйдзо Мии страшно обрадовался моей идее. Сразу же записал на магнитофонную ленту свою точку зрения о значении истории Асуки, о том, что если оставить Асуку без внимания, она потеряет свой древний облик, а это равнозначно тому, как если бы японцы лишились души, поэтому надо, чтобы правительство приняло все меры для сохранения Асуки.

Во время очередной встречи с премьер-министром я сказал ему: «Господин Сато, одного энтузиаста очень заботит вопрос о сохранении Асуки. Послушайте, пожалуйста, что он говорит по этому поводу». Я включил магнитофон, и премьер-министр, а также присутствовавшие на встрече известные финансовые деятели района Кансай внимательно прослушали доводы Кэйдзо Мии. На них они произвели глубокое впечатление. «Я все понял, — сказал премьер Сато. — Как раз завтра будет заседание Совета Министров. Дайте мне эту кассету — я попрошу их ее прослушать». Надо полагать, что кассета с записью Кэйдзо Мии была прослушана министрами с должным вниманием. Один из них сразу же направился в Асуку. А затем там побывал и

премьер-министр Сато в сопровождении Кэйдзо Мии. Стоя на холме Амагаси, Сато сказал: «Правительство, конечно, примет меры, но охрана этого памятника должна стать всенародным делом».

Вскоре после этого в Токио была создана Парламентская лига защиты древней столицы Асука, которую возглавил Томисабуро Хасимото. Правительство не могло вникать во все подробности, поэтому в помощь ему финансовые круги Кансая создали Ассоциацию сохранения Асуки и учредили специальный денежный фонд. Меня же избрали его ответственным секретарем: мол, «ты, Мацусита, был инициатором этого дела — тебе как говорится, и карты в руки».

Когда я вплотную занялся этим делом, оно оказалось далеко не простым. Но я взялся за него, считая, что это нужно для всей страны. Пользуясь поддержкой правительства, в сотрудничестве с предпринимателями и учеными я разрабатывал конкретные меры, собирал денежные средства и даже организовал специальную исследовательскую лабораторию — в общем, делал все, чтобы обеспечить сохранение Асуки.

Спустя год там, у кургана Такамацудзука, были обнаружены древние настенные росписи, наделавшие шуму по всей Японии. Об Асуке заговорили во всем мире, и возникла проблема ее охраны от нахлынувших отовсюду туристов. Тогда правительство приняло решение закрыть район кургана для посетителей с тем, чтобы сохранить его навечно. Наш фонд по согласованию с правительством приобрел участок земли поблизости от кургана, создал там Парк исторических памятников, воссоздав в нем курган Такамацудзука. Затем обратились к известному художнику Сэйсон Маэде с просьбой воспроизвести настенную живопись, найденную в кургане. В марте 1977 года, когда эта работа была завершена, воспроизведенные Маэдой картины были выставлены для всеобщего обозрения в Музее настен-

ной живописи кургана Такамацудзука. Все это стало возможным благодаря активной деятельности нашего Фонда и Ассоциации сохранения Асуки.

История Японии насчитывает два тысячелетия, и я считаю, что бережное отношение к древней японской культуре и ее традициям должно и впредь считаться делом всей страны, всего народа. Эти чувства я испытываю с особой силой, когда задумываюсь о прошлом и настоящим нашей родины.

Уход с поста председателя совета директоров. С новой решимостью к новым свершениям.

После состоявшейся в 1970 году Всемирной выставки мое здоровье стало ухудшаться, и я все чаще чувствовал недомогание и слабость. «Пора и честь знать, нельзя же до бесконечности оставаться председателем совета директоров», — говорил я себе, подумывая о том, что надо, наконец, оставить этот пост. Однако я никак не мог окончательно выбрать подходящий для этого момент.

Однажды, когда уже перевалило за вторую половину 1973 года, я вдруг подумал: в отставку! Момент, на мой взгляд, был подходящий: исполнилось пятьдесят пять лет со дня основания «Мацусита дэнки», да и мне исполнилось восемьдесят. 19 июля я сообщил, что покидаю пост председателя совета директоров и остаюсь советником компании. Я попросил собрать весь руководящий состав «Мацусита дэнки» и произнес свою прощальную речь. Здесь приведу лишь некоторые выдержки из нее:

«Мое заявление об отставке может показаться неожиданным. Что до меня, то я уже давно подумывал об отставке, но конкретно все никак не мог решить: когда, какое время выбрать, чтобы покинуть пост председателя совета

директоров. Мне уже восемьдесят лет, к тому же подошел пятидесятипятiletний юбилей «Мацусита дэнки», и я сказал себе: пожалуй, самый подходящий момент, чтобы объявить об отставке. К тому же, в мае должно состояться общее собрание акционеров, на котором подводятся итоги года. Вот я и решил: как принято, после общего собрания акционеров собрать совет директоров и на нем объявить об отставке.

Конечно, следовало предварительно посоветоваться с руководством компании, с некоторыми другими сотрудниками с тем, чтобы принять окончательное решение. Так общепринято, так следовало бы поступить. Но, к сожалению, на это уже не оставалось времени. Решение об отставке я принял за три дня до общего собрания акционеров. В течение оставшихся двух дней я переговорил с каждым из находившихся в то время в Осаке директоров и проинформировал их о своем решении. Почти все были единого мнения: «Вы приняли хорошее, очень своевременное решение. Об остальном не беспокойтесь — мы сделаем все, чтобы работа компании продолжалась успешно». Меня это единство мнений крайне обрадовало, и я теперь с легким сердцем могу объявить вам о своем намерении покинуть пост председателя совета директоров».

Несмотря на то, что мое решение было неожиданным, все газеты сразу же опубликовали доброжелательные отклики. Сообщения об этом появились и в зарубежной прессе. Вскоре приехали с телевидения, чтобы взять у меня интервью. В общем, мое сообщение об отставке стало сразу же известно всей стране.

Потом, когда я посмотрел по телевизору свое интервью, меня поразило, насколько я одряхлел: и голос, и лицо были как у глубокого старца; казалось, будто небольшой порыв ветра может свалить меня с ног. Прежде я как-то не обращал на это внимания, но теперь, глядя на свое изображение в

телевизионном экране, подумал, что вовремя принял решение об отставке.

За эти годы люди, общество меня многому научили. Именно благодаря им я достиг того, чем сейчас обладаю. И теперь, как основатель своего дела, я хотел бы обратиться к тем, кто придет мне на смену, к грядущему поколению: «Уважайте людей, берите с них пример, уважайте общество! Будьте всегда учтивы и скромны!»

Когда я ушел с поста председателя совета директоров «Мацусита дэнки», мне показалось, словно большая тяжесть свалилась с моих плеч, и мое здоровье сразу пошло на поправку. Но не прошло и полугода, как на Японию обрушился тот самый «нефтяной шок», и в стране начался настоящий хаос.

Столкнувшись с этой бедой, я подумал: конечно, я теперь уже не председатель совета директоров «Мацусита дэнки», но как рядовой гражданин я должен что-то предпринять ради страны. Иначе, если так будет продолжаться, то Японии придет конец. Эта мысли не давали мне покоя.

В самом деле, за тридцать послевоенных лет Япония впервые столкнулась со смертельной опасностью. Последние главы моих воспоминаний охватывают период почти в двадцать пять лет, начиная от реорганизации «Мацусита дэнки» в тысяча девятьсот пятидесятом году и вплоть до конца тысяча девятьсот семьдесят третьего года. Все это время, несмотря на ряд осложнений и препятствий, Япония, а вместе с ней и наша компания, шли вперед, демонстрируя высокие темпы экономического развития.

И вот на Японию совершенно неожиданно обрушился «нефтяной шок». Он застал врасплох и Японию, и весь мир, свергнул в неслыханный политический и экономический хаос.

Помнится, в конце своей речи по поводу ухода с поста председателя совета директоров я сказал:

«Если ты не стал рабом привычки, если твое сердце не захвачено односторонней страстью, ты сам собой найдешь выход из положения и в ветер, и в дождь, и в хорошую погоду. Если же ты настроен на что-то одно, то в хорошую погоду тебе, может быть, повезет, но в дождь или в ветер ты не сумеешь найти выход, не сумеешь справиться с трудностями и дело, которым ты занят, не будет развиваться успешно».

Так вот, прошло лишь несколько месяцев после того, как я говорил это, и на всю Японию обрушились не просто дождь и ветер, а настоящая буря. И сразу сказалась односторонняя увлеченность в политике, экономике и в социальной жизни, которая была присуща Японии на протяжении тридцати послевоенных лет. И выставила счет за все!

В этот период, когда совершается поворот в судьбах страны, я, как предприниматель и как рядовой гражданин, чувствую необходимость предпринять конкретные действия для того, чтобы выйти из создавшегося положения. Мне не дают покоя мысли о том, как в этой ситуации надо организовать управление не только компанией, но и всем государством. Если обо всем этом написать, получится новая книга, а эту «Автобиографию» я хотел бы здесь закончить. Добавлю, что главным содержанием ее является мое становление как предпринимателя. Поэтому в ней я не смог коснуться моих взглядов на жизнь, в ней не нашли места мои рассуждения и мысли о жизни с точки зрения простого, обыкновенного человека. Об этом, как и об идеях, связанных с управлением государством, я намереваюсь при удобном случае написать отдельно. Здесь же позволю себе коснуться одного лишь вопроса.

Я родился в эру Мэйдзи, а те, кто тогда родился, на протяжении годов Мэйдзи, Тайсё и Сёва всегда пополняли и формировали слой руководителей общества. И хотя, к

примеру, ответственность за минувшую войну на Тихом океане несет военщина, но даже в этот период своя доля вины в широком смысле этого слова лежит и на тех, кто родился в годы Мэйдзи. Люди Мэйдзи стояли и у истоков послевоенной перестройки. Сейчас все они уже в возрасте, самому младшему из них теперь не менее шестидесяти девяти лет. И все они на протяжении многих лет действовали на передовой линии. «Но нельзя же до бесконечности стоять во главе, надо вовремя уступать место молодым», — считают многие.

Я же так не считаю. Это было бы оправдано, если бы в Японии царил порядок, если бы она развивалась идеально. Но как ни жаль, восстановлению, которым Япония занималась тридцать с лишним послевоенных лет, еще очень далеко до идеала. Высокие темпы роста сами по себе вещь неплохая, но они потянули за собой целую цепочку проблем. Словом, восстановление до сих пор осуществлялось однобоко. Это было исключительно восстановлением в материальной сфере, а не в духовной. В духовной же сфере никаких перемен не произошло. Позволительно ли при таких обстоятельствах тем, кто родился в годы Мэйдзи, уходить со сцены — мол, мы свое дело с честью завершили, а дальше пусть действуют молодые! Получается, как если бы мы изготовили тележку без одного из двух колес и сказали бы молодым, кто родился в годы Тайсё и Сёва, мол, дальше катите на этой неисправной телеге сами. На мой взгляд, это было бы проявлением трусости и полной безответственности. Поэтому я лично считаю себя обязанным продолжить исполнение своего долга, как я его понимаю.

Размышляя об этом, я в 1975 году принял решение: прожить еще двадцать шесть лет. Почему именно двадцать шесть? Да потому, чтобы дожить до двадцать первого столетия. Вот и получится, что я буду жить на протяжении трех веков — девятнадцатого, двадцатого и двадцать первого.

Сейчас моя голова полна мыслей о том, какой должна быть Япония в этом новом, двадцать первом столетии. Я серьезно задумываюсь над этим, как рядовой гражданин своей родины.

Я уже говорил об этом в 1975 году на лекции, посвященной тридцатой годовщине окончания войны, а также на торжественной встрече в Осаке, где собрались многие, награжденные японскими орденами. Обращаясь к ним, я сказал: сейчас не время нам, родившимся в годы Мэйдзи и награжденным за заслуги орденами, удалиться на покой. Мне неизвестно, как мое обращение восприняли другие награжденные. Что до меня, то я чувствую себя молодым и полон энергии, чтобы продолжить активную деятельность. С этого и начнется новая страница моей биографии.

(27 апреля 1989 года Коносукэ Мацусита скончался).

Истоки творчества

*Такахиро Вака (Кадзуса),
обозреватель газеты «Нихон Кэйдзай симбун»*

Неблагоприятная ситуация — пружина для роста

Экономику, вне всяких сомнений, можно причислить к роду человеческой деятельности. В современном экономическом обществе крупнейшими структурными единицами являются производственные объединения. Можно сказать, что экономическое развитие Японии поддерживалось и осуществлялось под руководством именно многочисленных предприятий. Возникли и распространились разнообразные виды «японской модели управления».

Коносукэ Мацусита — основатель компании «Мацусита дэнки», символизирующей японскую модель управления, скончался 27 апреля 1989 года. Он даже не доучился в начальной школе. Начав с мальчика на побегушках, он создал огромную империю электротоваров с годовым торговым оборотом почти в пять триллионов иен. Его методы управления заслуживают самой высокой оценки.

Харуо Микуни — общепризнанный в Америке теоретик-экономист, писал:

«Лет двадцать тому назад я сопровождал группу американцев, посетивших главную контору предприятий «Мацусита дэнки». До сих пор остались в памяти их слова о том, что они прекрасно поняли пояснения, которые давали им представители компании. Думаю, здесь сыграло свою роль то, что руководители «Мацусита дэнки» говорили о нынешнем состоянии компании и будущих перспективах, основываясь на философских идеях управления».

В номере американского журнала «Тайм» от двадцать третьего февраля тысяча девятьсот шестьдесят второго года на обложке была помещена фотография Коносукэ Мацуситы. Впервые японский предприниматель был удостоен такой чести, и это означало высокую международную оценку японской модели управления. Если добавить к тому приведенное выше свидетельство Харуо Микуни, можно сделать вывод, что в методах управления Мацуситы наличествует много элементов, доступных для понимания во всем мире.

Мацуситу называли «богом управления». Его самоутверждение, как «основателя вероучения» об управлении, принесло успех, на мой взгляд, потому, что Мацусита исходил из неблагоприятных условий как среды, в которой осуществляется управление. Само основание предприятия в условиях почти полного отсутствия капитала, кредита,

технологии, не говоря уже об отсутствии образования у самого Мацуситы, было связано с утверждением системы управления, направленной на глубокое изучение рынка.

Изучение рынка, наблюдение за рынком, само собой, предполагает анализ его нынешнего состояния и будущих перспектив.

На рынке капитала, формируемого сотрудничеством между государством и частным предпринимательством, для «Мацусита дэнки» стал основной сферой деятельности рынок электротоваров домашнего обихода с его неопределенной массой потребителей. Здесь действовала система гандикапа с перспективой последующего развития. Необходимо было постоянно держать руку на пульсе покупательной способности. При регулировании вопросов заработной платы и рабочего времени Мацусита всегда учитывал отрицательные моменты, к которым могло привести истощение рынка сбыта.

Установки на «сотрудничество труда и капитала», на «существование и совместное процветание» компании с торговыми фирмами были не просто лозунговыми словами. Будучи поставлена в нелегкие условия, «Мацусита дэнки» всегда учитывала «реальную выгоду», которую приносили указанные установки. В условиях японской модели управления она не просто противостояла встречному ветру, а использовала его в качестве рычага для реализации идей управления.

В области использования неблагоприятной обстановки для дальнейшего роста и развития у компании было много общего с послевоенной экономикой Японии в целом. Экономике Японии тоже пришлось стартовать с нуля, не имея оборудования, технологий, капитала, природных ресурсов. Серьезное отношение к необходимости учиться у других стран мира, скромность и всегдашняя готовность высоко ценить оказываемую ей помощь в сочетании с трудолюбием как раз и обеспечили Японии экономическое чудо, поистине высокие темпы экономического развития.

Сейчас Япония стала великой экономической державой, звездой, даже слишком заметной на мировом небосклоне. «Мацусита дэнки» тоже превратилась в одну из крупнейших в мире империй электротоваров. Теперь уже весь мир стал внимательно следить за каждым ее шагом. Появилась опасность потери в какой-то момент той скромности, с которой Япония и, соответственно, «Мацусита дэнки» относились к окружающим странам.

Основой управления предприятиями в Японии является личная ответственность независимых предприятий, базирующихся на собственном капитале. Также общепризнано в мире, что в нашей стране предприятия придерживаются следующего курса: отвечая на потребности рынка, производить товары с высокой добавочной стоимостью.

Но сколь бы правильными ни были эти основные принципы, сколь бы ни были выдающимися идеи управления, они при изменении обстановки и обстоятельств уже не проходят, не способствуют ведению дела. И важнейшая задача «пост-Мацуситовского» управления состоит в том, как и в каком направлении в эпоху мощного воздействия не только японского, но и мирового рынка поворачивать руль управления при изменении направления ветра.

Я уже отмечал выше, что специфика управления в компании «Мацусита дэнки» состоит в том, чтобы, находясь в неблагоприятной ситуации, скромно учиться у остального мира. Для того, чтобы яснее понять, как компания вышла на мировой уровень, необходимо еще раз вернуться к ее истокам.

При оценке характера управления, осуществлявшегося Мацуситой в послевоенные годы, часто упоминают такие вехи, как заключение соглашения с голландской компанией «Филипс» (1952 год), работа Мацуситы в качестве коммерческого директора, руководящего отделом сбыта, когда им была организована встреча с владельцами торговых фирм

(1964 год) и отказ от изготовления крупных компьютеров (1964 год). Правда, по поводу разумности последнего решения мнения расходятся.

«И все-таки я считаю, что решение об отказе от производства больших компьютеров, принятое в 1964 году, не было ошибкой. В то время у Мацуситы не было достаточно сил, чтобы освоить производство больших компьютеров. Напротив, отказавшись от них, компания «Мацусита дэнки» смогла сосредоточить усилия исключительно на производстве электротоваров для домашнего обихода, которое переживало тогда период наивысшего роста, что позволило Мацусите на волне этого бума максимально расширить производство. Однако с середины семидесятых годов ситуация изменилась». (Тосихико Ямасита. «Я тоже был президентом компании».)

Полагаю, что следует прислушаться к мнению Ямаситы, который в 1977 году поднялся с поста рядового директора-распорядителя до президента компании и в течение девяти лет, вплоть до 1986 года, был высшим руководителем «Мацусита дэнки».

Меня же, как журналиста, занимающегося проблемами экономики, в большей степени интересует не столько оценка характера управления компанией «Мацусита дэнки», сколько личность самого Мацуситы как руководителя, его взгляды на человека, на общество как критерий изучения среды, в которой действует предприятие.

«Бог управления» — как можно понять из этого прозвища, личность Мацуситы выходила далеко за рамки обыкновенного предпринимателя. Управление «группой Мацуситы», ядром которой являлась компания «Мацусита дэнки», было в своих делах связано с вопросами управления страной, с внешней политикой и социальными проблемами. Мало того, взгляды Мацуситы, преодолев национальные рамки, устремились к решению проблем мира и процветания во

всемирном масштабе. Они проявились и в создании вскоре после войны «Общества за мир и счастье через процветание», и в Школе политического и экономического управления, организованной им в последние годы жизни. Он одновременно занимался многими проблемами, не имевшими непосредственного отношения к управлению компанией «Мацусита дэнки». Кое-кому могло бы показаться, что ими он увлекался из любознательности или ради удовольствия. 10 января 1961 года на собрании, посвященном изложению курса компании, на котором Мацусита объявил, что уходит с поста президента на пост председателя совета директоров, он сказал «о своем решении возобновить исследовательскую деятельность «Общества за мир и счастье через процветание», заняться которым я мечтал уже давно». Об этом он писал и в своей «Автобиографии».

Характеру Мацуситы был внутренне присущ некий особый дух предпринимательства, свойственный зачинателям любого великого дела. К сожалению, мне не представилось случая поговорить об этом с Мацуситой при жизни, но не исключено, что он не смог бы дать настоящего ответа, потому что считал свою деятельность как бы само собой разумеющейся, чем-то, что осуществлялось им подсознательно, помимо его воли.

О заслугах Мацуситы, о специфике его методов управления сказано и написано много. Здесь я хотел бы тоже попытаться изложить свою точку зрения по этому вопросу.

В чем суть характерных для Мацуситы методов управления?

Рынок акций неизбежно требует каждодневной оценки деятельности предприятия. Как журналист, я с самого начала своей деятельности и по сей день, когда меня уже причисляют

к ветеранам, должен в своей работе сознавать эти потребности рынка. И это, хочу я того или нет, вынуждает меня задуматься: «Что же представляет собой управление?»

И когда, исходя из своего опыта, я начинаю задумываться об управлении, я убеждаюсь, что в этой проблеме существуют две стороны. Первая заключает в себе предприятие, как субъект управления.

Однако говорить об управлении, исходя только из этой стороны, недостаточно. А точнее говоря, невозможно, поскольку исходной предпосылкой выступает предприятие, как изначально развивающийся организм. Другими словами, предприятие нельзя оценивать вне накоплений прошлого, определяющих нынешнее состояние, и вне связи с предполагаемым его положением в будущем.

В то же время ни в коем случае нельзя упускать из виду и другую сторону, а именно условия управления, его среду, широко охватывающую предприятие.

Как правило, при оценке управления на передний план выступает воздействие предприятия, воздействие предпринимателя на среду управления. Исходными же критериями сценки считаются рациональность, эффективность, дальновидность, предвидение.

Однако только этим не может быть обеспечено управление предприятием, как развивающимся организмом. Важным моментом должно быть то, чтобы, обеспечивая возможность получения прибыли в будущем, гарантировать реальную прибыль в настоящем. Другими словами, управление должно сочетать в себе обеспечение соответствующей среды, соответствующих условий и выделение части прибыли на опережающие капиталовложения.

До сих пор часто упускались из вида вопросы «обеспечения среды управления».

В послевоенные годы высоких темпов экономического развития — нет, еще значительно раньше, с тех самых

времен, когда после преобразований Мэйдзи был провозглашен курс на развитие промышленности под лозунгом «богатая страна, сильная армия», — в управлении экономикой нашей страны вопросы «обеспечения среды управления» почти полностью игнорировались, поскольку преимущество отдавалось политическим целям. Это явилось одним из важнейших факторов, содействовавших утверждению господства японской модели управления. Возникла «система», объединявшая в единое целое правительственных чиновников и промышленно-финансовые круги, что придало, так сказать, «специфический характер» рыночной экономике.

Пожалуй, Мацусита был одним из очень немногих предпринимателей, обративших внимание на существование этого изъяна в экономическом обществе Японии. И несмотря на то, что занятие этой проблемой таило в себе много минусов с точки зрения эффективности управления и конкурентоспособности, Мацусита вступил в борьбу. Думаю, что величие Мацуситы состоит в том, что он никогда не выпускал эту проблему из поля зрения, хотя не являлся ни политиком, ни религиозным деятелем, а был всего лишь предпринимателем.

Попытаемся подойти к этому вопросу более конкретно.

«Достоинством Мацуситы было то, что раз приняв определенный курс, он придерживался его неукоснительно до конца. За это его прозвали «Кинтароамэ»^{*} и критиковали за однообразие, за отсутствия интересного, «изюминки» в его деятельности. Я же считаю, что вопросы «неукоснительного проведения курса» и внимание к каждой отдельной личности друг с другом не связаны. Иными словами, не-

^{*} Кинтароамэ — вид сладостей с изображением Кинтаро — круглолицего, румяного паренька, героя японских народных сказок. Сладость приготовлена так, что с какой бы стороны ее не отрезать, появляется одно и то же изображение Кинтаро.

коснительное проведение раз принятого курса связано с наличием чего-то общего, связывающего людей друг с другом, укрепляющего ощущение единого целого, но оно не противоречит понятию личности». (Ямасита. «Я тоже был президентом компании»).

Таково впечатление человека, который в течение девяти лет занимал пост президента «Мацусита дэнки».

Человек со стороны волен давать свою собственную оценку, но к мнению Ямаситы, практически занимавшегося делами управления компании, нельзя не прислушаться.

И еще. Почему, собственно, «Кинтароамэ» должен восприниматься, как отрицательный образ? В связи с этим следует вспомнить японскую модель управления, что, кстати, поможет понять методы управления Мацуситы.

Принято считать, что японское общество является однородным. Нельзя, конечно, отрицать, что в нем сильны элементы однородности по сравнению с многонациональными государствами или с государствами, имеющими протяженные границы с рядом стран. Многие признают, что хотя в японском обществе внешне проявляется достаточно много противоречивых интересов, в его основе нетрудно добиться единства мнений, исходя из общности судьбы.

Однако нельзя забывать, что подобный климат в обществе имеет в себе элементы размывающие, делающие неопределенными правила управления предприятием, представляющим собой социальный организм. А воспитать взгляды, направленные на общественный договор, непросто. Политика — это политика, государственное управление — это государственное управление, частное предприятие — это частное предприятие, наконец, семейная жизнь — это семейная жизнь... Подобное четкое подразделение функций, роли, цели и методов кажется непривычным и скорее способно вызвать общественное сопротивление.

Отсюда-то и рождается японская модель управления,

основанная на коллективизме, на формуле «снизу вверх» (bottom up) при принятии решений.

В этом смысле, в смысле особенностей японской модели управления, надо сказать, что «Мацусита дэнки» представляет собой совершенно уникальное явление. Занимаясь поисками идей для своего укрепления как организма, она старается активно приобщить к этим идеям общество, видя в этом важный элемент управления.

Умение создавать среду управления

Успех или неудачу при свободной конкуренции в условиях определенной среды управления решают правила управления предприятием. В условиях японской системы управления с ее сильным однородно-социальным элементом нельзя сказать, что подобные методы, применяемые Мацуситой, приносили бы высокоэффективный результат. Однако упрощенный расчет выгоды или невыгоды с точки зрения конкуренции является скорее минусом, чем плюсом.

Для того, чтобы бросить вызов подобным методам и достичь успеха, предприятиям Мацуситы потребовалось значительно большие усилия, чем европейским и американским предприятиям. Наряду с тщательным, детальным наблюдением и анализом условий управления, необходимо было глубоко продумывать вопросы идейного порядка. Система управления, организованная Мацуситой, которую можно назвать «мацуситаизмом», строится следующим образом: на основе практики управления формируется его теория, затем эта теория проверяется практикой — и так повторяется несколько раз.

В этом как раз и заключены важные моменты, благодаря которым система управления, принятая в «Мацусита

дэнки», получила высокую оценку и мировое признание. Но не слишком ли большие усилия и, скажем, даже жертвы заплатила «Мацусита дэнки» по сравнению с европейскими и американскими предприятиями, которые функционируют в обществе, где исходят из предпосылки многообразия взглядов на ценности и в ряде случаев признают естественным противостояние интересов? Другими словами, то, что в Европе и Америке считается общепризнанным, в Японии обществом не признается, не считается необходимым, поэтому Мацусите приходилось это осуществлять за свой счет и на свой страх и риск. Но, оказывается, именно это последнее в значительной степени обеспечивало управлению компании «Мацусита дэнки» большую эффективность, чем управлению в европейских и американских компаниях.

В 1932 году Мацусита выступил перед работниками компании с речью, в которой высказал свои мысли о предназначении тех, кто занят производственной деятельностью. Эту речь он произнес через десять с лишним лет после того, как им было в 1918 году создано предприятие «Мацусита дэнки» по производству электротоваров. Именно этот год (1932) он назвал «первым годом эры жизни и разума» и пятое мая этого года решил отмечать, как годовщину основания компании.

Именно тогда он произнес свою «Напутственную речь» и провозгласил «Программу «Мацусита дэнки», которые как бы символизировали предназначение его компании. Высказанные Мацуситой мысли получили название «Философия водопровода».

Ниже приводятся упомянутая «Напутственная речь» и «Программа»:

НАПУТСТВЕННАЯ РЕЧЬ

Наше предприятие — «Мацусита дэнки сэйсакусё» было

создано в 1918 году. С тех пор благодаря дружной работе всех ее сотрудников мы достигли сегодняшнего прогресса. Наши успехи признаны в промышленных кругах. Нас считают пионерами в нашем деле и возлагают на нас большие надежды на будущее. Надо сказать, что на нас лежит огромная ответственность. По всем предсказаниям сегодняшний день считается счастливым, и я хочу сообщить всем вам, дорогие друзья, что отныне этот день, с которого начнется наше грядущее обновление, мы будем считать днем основания нашей компании.

Главная дель деятельности нашей компании состоит в том, чтобы полностью удовлетворять потребность населения в товарах, необходимых для повседневной жизни, чтобы сделать лучше и богаче жизнь каждого члена нашего общества. Это не только цель нашей компании, но и мое заветное желание. Таково предназначение нашей «Мацусита дэнки сэйсакусё», и я выражаю надежду, что мы будем и в дальнейшем прилагать все большие усилия для осуществления этого предназначения. Дорогие друзья, позвольте надеяться, что вы будете трудиться с полным сознанием ответственности, которая легла на ваши плечи.

5 мая 1932 года

Коносукэ Мацусита, владелец предприятия».

ПРОГРАММА «МАЦУСИТА ДЭНКИ»

Сознавать свое предназначение, как участника производства, обеспечивать улучшение и подъем уровня жизни общества, вносить вклад в развитие мировой культуры.

«Впоследствии мне довелось побывать во многих странах мира, но нигде я не видел, чтобы управление

производством определялось курсом, основанном на столь высокой идее. Нет сомнения, у каждого предприятия есть свои особенности, свои характерные черты в управлении производством, но, насколько мне известно, я не знаю другого примера, где бы высказывались столь глубокие мысли, столь благородные идеи управления, как те, которые были высказаны в речи 5 мая 1932 года». (Котаро Такахаси. «Чему меня научил Коносукэ Мацусита?»).

Так воспринял «напутственную речь» и «Программу» Котаро Такахаси, который с 1936 года служил под руководством Мацуситы и вплоть до 1977 года был председателем совета директоров компании «Мацусита дэнки».

В 1962 году американский журнал «Тайм» поместил на своих страницах обширный материал, посвященный Коносукэ Мацусита и компании «Мацусита дэнки». В своей «Автобиографии» Мацусита по этому поводу писал: «Меня удивило, что журнал заинтересовался моей персоной. Повидимому, американцев привлекают такие люди, которые, начав с мальчика на побегушках, добиваются успеха в жизни. Они, по всей вероятности, таких людей высоко ценят». По поводу же публикации в 1974 году в журнале «Лайф» Мацусита сделал следующую запись: «Прочитав журнал, я убедился, что статья обо мне написана в очень доброжелательном тоне. Там были такие подзаголовки, как «Человек с самым высоким доходом. Добросердечный и отзывчивый. Мыслитель и автор бестселлеров». Мне сказали, что этот номер был опубликован тиражом в восемь миллионов экземпляров. Первую статью обо мне предварял заголовок: «Знакомьтесь, мистер Мацусита». Обо мне писали, как о «пионере, который совмещает в себе черты Форда и Элджера». Похоже, меня аллегорически сравнивали с двумя разными по характеру личностями: королем автомобилестроения Генри Фордом и американским священником и писателем девятнадцатого века Эджером».

С присущей скромностью Мацусита далее писал: «Для

меня было большой честью, что обо мне поместили статью в американском журнале. Я с благодарностью думаю о том, что через меня американцы сумеют составить более правильное впечатление о Японии и японцах».

Нетрудно представить, что благодаря успехам, достигнутым Мацуситой в методах управления, его идеи управления стали более понятными для иностранцев, и это явилось для Мацуситы новым источником уверенности и мужества.

Выше я уже отметил, что господин Мацусита был не только крупнейшим организатором управления. Он являлся личностью, интересы которой выходили далеко за рамки выдающегося предпринимателя. Безусловно, организация управления, основанная на наиболее эффективном использовании логики капитала в условиях заданной среды управления сама по себе заслуживает всяческой похвалы и внимания, но подобную организацию можно наблюдать не только в «Мацусита дэнки». Среди одних лишь предприятий обрабатывающей промышленности, в области производства электроприборов и электрооборудования можно упомянуть, например, «Хитати сэйсакусё», «Сони», в области автомобилестроения — «Тоёта дзидося», «Хонда гихэн когё», далее, «Мицубиси дзюкогё» и другие предприятия и компании. Упомянутые предприятия и компании, сохраняя здоровый, надежный характер управления, сумели обеспечить высокие темпы развития и конкурентоспособность на международном рынке.

Но нельзя упускать из виду, что даже среди упомянутых компаний «Мацусита дэнки» в организации управления стоит особняком, имеет свои особенности. Они заключаются в том, что в методах управления компания не ограничивается заданными условиями. В них явно прослеживается стремление обеспечить лучшую среду управления в будущем.

Часто приходится слышать рассуждения о социальной ответственности предприятия, об утверждении предпринимательской этики. Но это ведь только рассуждения, а они должны существовать не отдельно от организации управления, их суть должна быть включена в само существо системы управления. Такова ее суть, и было бы неверно считать, что проблемы постоянной социальной ответственности и предпринимательской этики не входят в компетенцию управления, в ее существо.

Если хорошенько подумать, то предприятие, будучи, с одной стороны, субъектом, воздействующим на окружающую его среду, с другой стороны, само создает среду, условия управления. Словами, конечно, можно выделить эти две стороны, но в действительности они настолько друг с другом связаны, что каждая из них по отдельности не воспринимается. Они как бы представляют лицевую и оборотную сторону одной монеты. И это осознаешь не путем логического теоретизирования, а воспринимаешь непосредственно, интуитивно.

Говоря более конкретно, хорошая система управления — это та, которая создает среду, условия управления, порождающие хорошую систему управления. Конечно, не всегда это на сто процентов доказывается практикой, но, по меньшей мере, это должно четко осознаваться организаторами управления, и, само собой, хорошее управление должно иметь систему контроля, не позволяющую отклоняться в сторону.

Именно в этом, на мой взгляд, значение выбора дня основания компании «Мацусита дэнки», значение учрежденного Мацуситой в его речи 5 мая 1932 года «Первого года эры жизни и разума». Чем больше задумываешься над этим, тем большее значение усматриваешь в том факте, что Мацусита заставил своих сотрудников осознать цели компании и широко оповестил об этом всех, оказав тем самым воздействие на среду управления. В этом смысле большое значение

имеют и продолжающиеся по сей день ежегодные (10 января) собрания сотрудников «Мацусита дэнки», на которых излагается курс, направление деятельности компании.

Качества, необходимые руководителю

Пятнадцать лет тому назад я опубликовал статью — исследование о компании «Мацусита дэнки» под заголовком «Разьедаемое инфляцией предприятие, основанное на собственном капитале. Воздействие с целью исправления недостатков, которые несет чрезмерная конкуренция — неотложная задача управления» ("Никкэй бизнес" от 28 октября 1974 года).

В этой статье я ставил вопрос о том, что в условиях Японии организация управления предприятием, основанном на собственном капитале — такого рода предприятия изначально считались хорошими, — чрезвычайно затруднена. На основе анализа данных финансового управления, а также используя данные о зарубежных предприятиях, я попытался доказать, что без улучшения системы и практической деятельности, направленной на то, чтобы с точки зрения конкуренции сделать выгодными предприятия с заемным капиталом, расходы на продолжение деятельности предприятий с собственным капиталом кажутся чересчур высокими.

Система управления, основанная на заемном капитале, — плохая система. Во всяком случае, хорошей ее не назовешь. Но в экономическом обществе, вынужденном считаться со свободной конкуренцией, она выгодна с точки зрения конкурентоспособности. Не будем оспаривать тот факт, что она была связана с высокими темпами экономического роста Японии. В этом смысле она заслуживает положительной оценки. Однако меры, которые были приняты в этих целях, политика, направленная, так сказать, на

«вытеснение полноценных монет неполноценными» (закон Грешема) не должны оставаться прежними.

Эта проблема изначально находилась в сфере, ответственность за которую должно нести государство, администрация. В условиях, когда в ту пору политикой ставились цели догнать и перегнать Европу и Америку (цели сами по себе правильные), нельзя было рассчитывать на улучшение, на совершенствование в условиях демократии (на деле политики одурачивания невежественной толпы), когда в большинстве своем действовали предприятия, основанные на заемном капитале. Наличие демократии хорошо в том смысле, что пострадавший может пожаловаться, если ему нанесен ущерб при осуществлении объективно полезного дела.

Свою статью-исследование я заключил следующими словами: «Необходимо как можно быстрее изменить механизм, при котором честные люди оказываются одураченными. И, пожалуй, именно «Мацусита дэнки» обладает наибольшими возможностями и способностями для того, чтобы этот механизм изменить».

Этот мой вывод перекликается со следующим высказыванием Мацуситы, в котором он выразил ощущение опасности грядущего кризиса:

«... Организация управления предприятием, основанном на займах, никогда не была нашим основным путем. Она была допустимой в чрезвычайное время, когда из-за войны мы лишились денег и материальных ценностей. Можно сказать, это был один из удобных методов, целесообразных в чрезвычайное время. Но мы продолжали его применять, не произведя никаких изменений, и после чрезвычайного времени, когда наступили обычные, мирные времена. Мало того, мы начали применять этот метод в еще большем масштабе. В результате экономика стала разбухать быстрыми темпами, но таила в себе

внутреннюю слабость и неустойчивость... И именно тогда, по-видимому, в душе предпринимателей стала все более укореняться надежда и даже уверенность, что можно легче достичь расширения производства с помощью заемного капитала, чем осуществляя самостоятельное управление на прочной основе собственного капитала». («Как спасти разваливающуюся Японию?»)

Мацусита вкладывал в понятие «управление» не только организацию управления предприятием. Он понимал его расширительно, включая и управление государством, и международным сообществом, и деятельность, направленную на обеспечение счастливой жизни для всего человечества. Откуда же он черпал энергию, породившую этот поистине космический масштаб системы управления? Можно было бы предположить ряд факторов, способствовавших этому, но, на мой взгляд, здесь сыграла свою роль сила духа и высочайшая решимость, позволяющая использовать в своих интересах неблагоприятную ситуацию.

Кроме Мацуситы, я не знаю ни одного другого предпринимателя, который придавал бы столь большое значение делопроизводству как методу управления. Следует особо отметить, что в делопроизводстве он видел не просто бухгалтерский учет, но и один из важнейших источников информации, помогающий вести дело в правильном направлении, В этом заключалась одна из сторон философии управления, внедрявшаяся Мацуситой в конкретных формах на своих предприятиях.

Понятием, противоположным собственному капиталу, является чужой, а именно, заемный капитал. Система управления, базирующаяся на заемном капитале, считалась «плохой системой» даже в те времена, когда подобные предприятия оценивались положительно, если только они способствовали расширению продажи своих изделий и давали прибыль. Здесь речь, конечно, не идет о необходимо-

сти полного отказа от займов. Дело в характере управления предприятием, опирающемся исключительно на заемный капитал.

Говоря о системе управления предприятием, опирающемся на собственный капитал, мы тоже употребляем выражение «плохое управление» или «хорошее управление». Говоря так, мы совершенно ясно имеем в виду и определение ценности системы управления. При этом нельзя упускать из виду, что сюда само собой включаются нормы определения ценности, а также методы их применения. Сами же нормы есть не что иное, как «система, которую мы выбираем». Но если при этом мы называем «хорошим» управление, основывающееся на заемном капитале, то это означает отрицание любой системы, выбираемой, вами для управления, основанного на собственном капитале...

Важнейшими элементами данных, публикуемых финансовым управлением, являются балансовые отчеты. Как мы видим из таблиц дебиторско-кредиторских соотношений, в Японии подсчеты ведутся отдельно по кредиторам и дебиторам с тем, чтобы вывести баланс при окончательном подсчете. Это означает: там, где есть дебиторы, есть и соответствующие им кредиторы. Или, наоборот: там, где есть кредиторы, существуют и дебиторы. А весь процесс займов и их погашения основывается на «принципах свободы вступления в договорные отношения».

Следовательно, при вступлении в кредиторско-дебиторские договорные отношения кредитор должен всегда знать возможности дебитора к погашению долга. В многих случаях дебитор может одновременно быть и кредитором и в реальной жизни превращаться из дебитора в кредитора.

Управление акционерной компанией в системе свободного частного предпринимательства должно строиться на уважении кредитором позиции дебитора и уважении дебитором позиции кредитора — другими словами, система

управления акционерной компанией должна строиться таким образом, чтобы всегда учитывать позиции партнера.

В типичной для Японии системе управления, где легко проходит так называемый расчет по принципу «домбури кандзё»*, особенно ясно проявляется прозорливость Мацуситы как руководителя. Потому что система современного учета и счетоводства предназначена лишь для того, чтобы контролировать степень здоровья экономического общества, состоящего из субъектов экономики, и иметь представление о выгоде, извлекаемой субъектом экономики в современном гражданском обществе. Мне представляется, что она была создана, чтобы соответствовать европейскому духу рационализма.

Когда думаешь о подобном методе осознания, невольно приходит на ум древнегреческий философ Сократ, а именно та фраза из платоновской «Защиты Сократа», где он говорит:

«Во всяком случае, если не считаешь, что «я знаю, что ничего не знаю», тебе кажется, будто твой разум несколько превосходит разум этого человека».

В этом проявляется ирония «знания собственного невежества». Более ясно это может быть выражено фразой «Познай самого себя!»

У Мацуситы это выражено следующим образом: «... И еще одно. Принято считать: пойдешь учиться в университет — обретишь знания! Образование дает нам сложившийся свод знаний, и ты невольно становишься пленником этих сложившихся категорий знания. Меня же никто не учил, поэтому я способен мыслить безгранично широко» ("Воспоминания о методах управления Коносуке Мацуситы").

В конце «Автобиографии» Мацусита пишет: «Раз-

* "Домбури кандзё" — принцип примерного расчета, когда заранее не выводят точный подсчет, а расплачиваются с долгами, исходя из наличности.

мышляя об этом, я в 1975 году принял решение: прожить еще двадцать шесть лет». На первый взгляд кажется, будто он имел в виду просто, дожив до двадцать первого века, как бы прожить в течение трех веков. Суть же этой фразы состоит в других словах Мацуситы: «Поэтому я лично считаю себя обязанным продолжить исполнение своего долга, как я его понимаю». И на то были свои причины. Мацусита пишет:

«Высокие темпы роста сами по себе вещь неплохая, но они потянули за собой целую цепочку проблем. Словом, восстановление до сих пор осуществлялось однобоко. Это было исключительно восстановление в материальной сфере, а не в духовной. В духовной же сфере никаких перемен не произошло».

Подобная ситуация, которую столь четко узрел Мацусита, в значительной степени не претерпела особых изменений и теперь, когда мы из годов Сёва перешли к годам эры Хэйсэй. Скорее наоборот, проблема еще более обострилась и углубилась. И не зря Мацусита создал свою Политико-экономическую школу для воспитания политических деятелей, способных управлять государством. О необходимости этого свидетельствует, например, скандал, связанный с компанией «Рикруто». Не говоря уже о том, что японо-американские экономические отношения все более обостряются. Исходя из всего этого, Мацусита, по-видимому, намеревался написать продолжение своей статьи «Как спасти разваливающуюся Японию?». Вот почему он говорит, что хотел бы дожить до двадцать первого века, чтобы до конца исполнить свой долг.

«Мацусита дэнки» в лице Ямаситы и Тании имела талантливых руководителей, принявших и продолживших курс Мацуситы в области управления компанией. И в этом смысле за нее можно не беспокоиться, поскольку речь идет о ней как о субъекте управления.

Проблема в другом, а именно, в обеспечении среды управления. «Мацусита дэнки» уже стала крупнейшей в мире империей по производству электротоваров. Да и сама Япония из великой экономической державы превратилась в крупнейшую в мире обладательницу капиталов. И не будет преувеличением сказать, что сама экономика Японии стала мировой экономикой, а ее среда управления стала мировой средой управления. Японская экономика вступает в эпоху величайшего поворота от организаций управления, ставившей во главу угла субъект управление, к организации управления, ставящей во главу угла подержание и развитие среды управления.

Вот, что писал Мацусита в своей работе «Качества, необходимые руководителю»:

«... В самом деле, есть многое, что недоступно человеку. О чем идет речь? Речь идет о том, что человек не способен осуществить то, что идет вразрез с законами природы. Например, когда-нибудь человек должен умереть — это закон природы. Поэтому как бы человек ни стремился к бессмертию, сколько бы ни мечтал о нем, эта его мечта никогда не сбудется.

С другой стороны, если человек будет действовать в соответствии с законами природы, то для него нет ничего невозможного. К примеру, если вести дело, следуя законам природы, то оно просто обречено на успех.

Если размышлять, исходя из такой точки зрения, то и в самом деле для человека нет ничего невозможного. До тех пор, пока человек действует, следуя законам природы, ставит себе цель и делает для ее осуществления все, что надо делать, для него нет ничего невозможного. Если и возникает что-то невозможное, то в этом лишь его собственная вина, он своим поведением делает это невозможным».

В этих словах сконцентрирован весь опыт Мацуситы как предпринимателя и как гражданина мира.

Лучший метод познания своего предназначения состоит именно в способности честно и самокритично признать собственную незрелость. Думаю, что здесь есть чему поучиться руководящим деятелям Японии, не говоря уже о ведущих работниках «Мацусита дэнки».

Основные вехи жизни Коносукэ Мацуситы

1893 год

27 ноября. В деревне Васamura префектуры Вакаяма родился Коносукэ Мацусита.

1904 год

ноябрь. Девяти лет поступил в услужение мальчиком на побегушках.

1911 год

октябрь. Поступил на работу учеником в Осацкую электроосветительную компанию.

1913 год.

апрель. Поступил на вечернее отделение Кансайского торгово-промышленного училища.

1915 год

сентябрь. Женился на Мумэно Иноуэ.

1917 год

июнь. Придумал усовершенствованную штепсельную вилку, Принял решение начать собственное дело.

1918 год

март. Учредил предприятие по изготовлению электроприборов («Мацусита дэнки кигу сэйсакусё»).

1923 год

март. Придумал электролампу на батарейках в форме снаряда и приступил к ее изготовлению.

1926 год

март. Подал заявку на первый патент.

1927 год

апрель. Придумал лампу прямоугольной формы. Приступил к ее продаже под торговой маркой «Нэшнл». Приступил к продаже электроутюгов «Супер».

1929 год

март. Намереваясь своими методами управления послужить обществу, составил «Программу» и «Кредо».

декабрь. Определил собственный путь преодоления мировой депрессий.

1931 год

август. Радиоприемник Мацуситы получил первую премию на конкурсе, устроенном токийской радиовещательной компанией.

1932 год

май. Организовал первую юбилейную церемонию по случаю основания «Мацусита дэнки», где высказал свои взгляды на истинное предназначение компании.

октябрь. Приобрел важные патенты на изготовление радиоприемников и сделал их общим достоянием, внося тем самым свой вклад в развитие промышленности.

1933 год

май. Учредил в компании специальный производственный отдел для перехода на хозрасчет и систему личной ответственности.

июль. Выдвинул пять пунктов поведения служащих «Мацусита дэнки» (впоследствии добавил еще два). В районе Кадома учредил главную контору компании и построил завод.

1935 год

июль. Выдвинул идею продажи по справедливым ценам, руководствуясь принципами сосуществования и совместного процветания.

декабрь. От единовластного управления к акционерной компании. Учреждение акционерной компании «Мацусита дэнки сангё».

1943 год

апрель. По заказу армии приступил к изготовлению деревянных судов поточным методом,

октябрь. По заказу армии приступил к изготовлению деревянных самолетов.

1945 год

август. На следующий день по окончании войны выступил с заявлением о реконструкции и возвращении к производству товаров народного потребления.

1946 год

январь. По собственной инициативе присутствовал и выступил с поздравительной речью на учредительном съезде профсоюза.

июль. Во время кризисной ситуации, грозившей роспуску Мацусита дэнки» на основе «приказа о семи ограничениях», выступил с решительным протестом против причисления его компании к дзайбацу.

ноябрь. Профсоюз по собственной инициативе организовал движение в защиту Мацуситы, против освобождения его от должности президента.

Учреждение «Общества за мир и счастье через процветание» (РНР). Начало исследовательской деятельности РНР.

1949 год

Мацусита объявлен «королем по неуплате налогов». Компания «Мацусита дэнки» в тяжелом положении.

1950 год

июль. Курс на восстановление экономики Японии, на реорганизацию системы управления в связи с прекращением действия «семи ограничений».

1951 год

январь. Первая поездка за границу (в Америку).

1952 год

октябрь. Подписание соглашения о сотрудничестве с компанией «Филипс».

1956 год

январь. В предвидении бума в области электрификации Мацусита выдвинул крупномасштабный пятилетний план.

август. Награждение медалью «Рандзю хосё».

ноябрь. Посещение императором и императрицей завод Такацуки. Мацусита сопровождал и давал пояснения.

1959 год

сентябрь. Учреждение в Америке акционерной компании «Мацусита дэнки».

1960 год

январь. Заявление на собрании по изложению курса компании и переходе «Мацусита дэнки» через пять лет на пятнадцатую рабочую неделю.

июнь. Вручение королевой Голландии Командорского ордена Оранж и Нассау.

1961 год

январь. Уход с поста президента компании и вступление на пост председателя совета директоров.

август. Возобновление исследовательской деятельности в РНР.

1962 год

февраль. Американский журнал «Тайм» знакомит весь мир с Коносукэ Мацуситой.

1964 год

июль. К крупным реформам системы управления. Встреча с владельцами торговых фирм.

сентябрь. Американский журнал «Лайф» публикует обширный материал о Мацусите.

1965 год

апрель. Награждение орденом Восходящего Солнца второй степени.

1967 год

январь. Заявление на собрании по изложению курса компании о том, что «Мацусита дэнки» через пять лет обгонит Европу по зарплате.

1968 год

апрель. Награждение бразильским орденом за заслуги в области культуры.

май. По случаю пятидесятилетнего юбилея компании учредил Фонд помощи детям, пострадавшим от транспортных происшествий и стихийных бедствий. Внес в Фонд 5 миллиардов иен.

декабрь. Приступил к строительству предприятий в отдаленных провинциях.

1970 год

май. Награжден орденом Дзэйхосё первой степени.

1971 год

апрель. Назначение ответственным секретарем Фонда сохранения Асуки.

1972 год

октябрь. Король Бельгии награждает Мацуситу орденом Короны.

1973 год

июль. Внесение пяти миллиардов иен в Фонд социального благосостояния.

Уход с поста председателя совета директоров на пост советника.

1975 год

февраль. Японская ассоциация радиовещания награждает Мацуситу Дипломом за вклад в культуру радиовещания.

1979 год

февраль. Правительство Малайзии наградило Мацуситу орденом Пингрима Манк Негара.

июнь. Посещение Китая. Объявление о планах создания совместной японо-китайской компании в области электронной промышленности.

1980 год

апрель. Открытие Шкалы политико-экономических наук имени Мацуситы для обучения кадров XXI века.

1981 год

май. награждение орденом Восходящего Солнца первой степени.

1983 год

январь. Заявление на собрании по изложению курса компании о том, что «Япония должна лидировать в деле перестройки мировой экономики».

март. Король Испании наградил Мацуситу орденом Большого Креста — высшим орденом, которым награждаются гражданские лица. Посещение вновь отстроенного Исторического музея.

апрель. Речь на вступительной церемонии в Школе политико-экономических наук имени Мацуситы.

Посещение «Мацусита дэнки» президентом Египта Мубараком.

Выступление с лекцией в Международном институте менеджеров (УРО) в Нью-Йорке.

май. «Возвращение к основам. — В единстве с рынком». Выступление на юбилейной церемонии «Мацусита дэнки». Лекция на международном симпозиуме по вопросам производства.

Назначение на должность президента Международного научно-технического фонда (Учреждение в октябре японской международной премии).

июнь. Посещение «Мацусита дэнки» бывшим председателем, совета директоров компании «Филипс».

сентябрь. Участие в рекламной деятельности по случаю проведения Всемирной научно-технической выставки.

октябрь. Приветственная речь в качестве президента Ассоциации XXI века на церемонии по случаю начала реализации плана «Осака двадцать первого века».

Приветственная речь на Втором всеяпонском конгрессе обществ друзей РНР.

ноябрь. Встреча и беседа с председателем КПК Ху Яобаном.

1984 год

январь. Выступление на собрании по изложению курса компании на тему: «Если действовать целеустремленно и решительно, успех обеспечен!»

1985 год

январь. Присутствие на собрании по изложению курса компании.

апрель. Присутствие на церемонии первого вручения японской международной премии. Мацусита лично вручал премии награжденным.

июль. Интервью американской телевизионной компании Си-Би-Эс.

сентябрь. Участие в похоронах погибших во время авиакатастрофы.

1986 год

январь. Присутствие на собрании по изложению курса компании.

март. Присвоение звания почетного доктора Мерилендского университета США.

Присутствие на церемонии закладки больницы имени Мацуситы.

апрель. Участие в приеме по случаю назначения Тани новым президентом «Мацусита дэнки».

Присутствие на закладке «домов-близнецов» Цунн-21.

Присутствие на второй церемонии вручения японской международной премии. Мацусита лично вручал премии награжденным.

июль. Присутствие на приеме, по случаю тридцатилетнего юбилея акционерной компании «Мацусита сэйко».

ноябрь. Участие в церемонии по случаю вручения Мацусите профсоюзом бронзового бюста в связи с его девяностодвухлетием.

1987 год

январь. Присутствие на собрании по изложению курса компании.

апрель. Присутствие на третьей церемонии вручения японской международной премии. Мацусита лично вручал премии награжденным.

май. Вручение Большого Ордена Павлонии. Орден вручал император лично в императорском дворце.

1988 год

январь. Присутствие на собрании по изложению курса компании.

сентябрь. Передача в дар международному научно-техническому фонду 10 миллионов акций компании «Мацусита дэнки сангё».

октябрь. Передача в дар Международной выставке цветов шести миллиардов иен.

декабрь. Учреждение памятного фонда международной выставки цветов имени Коносукэ Мацусита.

1989 год

январь. Присутствие на собрании по изложению курса компании.

март. Передача в дар международному фонду Мацуситы 10 миллионов акций компании «Мацусита дэнки сангё».

27 апреля. Коносукэ Мацусита скончался.

АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО И ГАЗЕТА “ЯПОНИЯ СЕГОДНЯ” содействуют развитию информационного обмена, коммерческим, культурным и другим контактам между Японией и Россией «ЯПОНИЯ СЕГОДНЯ» - это ежемесячная цветная 16-полосная газета

- достоверная и разносторонняя информация о Японии
 - аналитические обзоры высококлассных специалистов
 - информация о достижениях японской промышленности
 - новости науки и техники
 - история, традиции, искусство Японии
- Нашу газету читают во всех странах Содружества!

«ЯПОНИЯ СЕГОДНЯ» - это торгово-коммерческая деятельность на всей территории СНГ

- обширная информационно-коммерческая, дилерская и агентская сеть
- надежные партнеры в Японии
- экспортно-импортные операции
- семинары для российских и японских бизнесменов
- организация деловых поездок бизнесменов и журналистов по странам СНГ и в Японию

«ЯПОНИЯ СЕГОДНЯ» - это информационные, рекламные и полиграфические услуги

- информационно-аналитический центр
- переводы письменные к устные с японского на русский
- проведение выставок
- издание книг, буклетов, проспектов, каталогов
- теле-, кино-, видеодетальность
- * организация рекламных кампаний и размещение рекламы на телевидении, радио, в газетах и журналах

«ЯПОНИЯ СЕГОДНЯ» - это такая же гарантия надежности, как сегодня Япония!

**Министерство иностранных дел Японии
вторым изданием на русском языке
выпустило книгу
ИСТОРИЯ КУЛЬТУРЫ ЯПОНИИ —
Обзор—**

**Посольство Японии в Москве
выпустило красочную брошюру
на русском языке
ПОЗНАКОМЬТЕСЬ: ЯПОНИЯ**

Это краткий, но очень яркий и содержательный рассказ, способный заинтересовать самого взыскательного читателя любого возраста — от школьника до пенсионера.

Сколько землетрясений бывает ежегодно в Японии и чем отличаются традиционные японские дома, какие предметы изучают в школе и сколько детей у императора, что японцы предпочитают есть и что пить, как пользоваться при еде палочками и что такое праздник «семь-пять-три». На эти и десятки других вопросов читатель найдет ответ в новой брошюре. Огромное количество фотографий и иллюстраций (их более ста) обеспечивает «эффект присутствия» - можно мысленно путешествовать по крупнейшим городам и сельской глубинке, посещать храмы и спортивные комплексы, заглядывать в театры и маленькие гостеприимные ресторанчики.

Япония на протяжении своей длительной истории создала замечательную национальную культуру. Определенные элементы этой культуры были взрощены японцами из истоков и вдохновения, лежащих среди них самих, в то время как другие элементы, перенесенные с азиатского континента и в более поздние времена с Запада, были переняты и сообразованы со вкусами японцев и инкорпорированы в качестве внутренних элементов культуры.

Труд «Культурное развитие Японии - Перспектива -» представляет собой попытку проследить процесс, связанный с развитием этой культуры с точки зрения происхождения и исторических периодов, и дать более четкое определение тому, к чему часто обращаются как к «уникальности» культурного наследия Японии.

Четыре автора совместного исследования - заслуженный профессор Ютака Тадзава, профессора Сабуро Мацубара и Сюнсуке Окуда и г-н Ясунори Нагахата - ограничили область своего исследования сферой искусств, несущих формирующий характер, тем самым давая возможность стать свидетелем исторических контактов Японии с внешним миром, которые развивались в направлении из страны и в страну на протяжении древних, средних и нынешних веков.

Этот подход должен позволить читателю осознать, что разнообразные темы японской культуры, давая представление о безошибочном японском чувстве ценностей, в то же время простираются за пределы своего индивидуального субъективного содержания, воплощая тем самым универсальные чувства и стремления всего человечества.

РОССИЙСКИМИ ИЗДАТЕЛЬСТВАМИ

в 1992, 1993 гг.

**были выпущены следующие издания
о Японии**

По вопросам приобретения, распространения газеты «Япония сегодня» и нижеперечисленных изданий обращаться в АО «Япония сегодня»

тел. 292-25-40 fax 292-5185

Пигулевская Е. А. Новые течения в экономической мысли Японии. — М.: Наука. Издательская фирма “Восточная литература”, 1992. — 68 с. — ISBN 5-02-017432-7

В монографии, представляющей итог многолетней работы автора по изучению японской экономической мысли, анализируются современные теоретические концепции ведущих японских экономистов, тенденции развития этих концепций в русле основных направлений эволюции современной политической экономики в целом и в ее англо-американском варианте в частности. Монография дает широкое представление о развитии японской экономической мысли в послевоенный период.

Таити Сакаия. Что такое Япония? М.: ИТАР-ТАСС и “Партнер Ко Лтд” — 1992. Перевод и комментарии В.С. Гривнина.

Автор в оригинальной манере анализирует аспекты социальной, экономической и культурной жизни Японии. Дает возможность лучше понять внутренний мир японцев, ценностные категории японского общества. Книга представляет интерес как для специалистов, так и для широкого круга читателей.

Я. Накасонэ и др. После “Холодной войны”: Пер. с япон./Предисл. М. Л. Титаренко, В. Н. Бунина, Б. В. Поспелова; Послесл. С. Нисибэ. — М.: Издательская группа «Прогресс»-“Универс”, 1993, 320 с. ISBN 5-01-004050-6

Совместное исследование четырех авторов, виднейших представителей интеллектуальных кругов Японии, обращено к самой широкой читательской аудитории.

Авторы проводят всесторонний анализ современного положения Японии и мирового сообщества в целом. Они размышляют о том, какие перемены должны произойти на международной арене в связи с окончанием «холодной войны», в каких условиях человечество вступит в XXI в. Важнейшие проблемы современности рассматриваются в книге на фоне обобщенного анализа всемирно-исторического развития мировой цивилизации. Высокая гражданская позиция авторов сочетается с их глубокой внутренней культурой.

Япония: Справочник / Под общ. ред. Г. Ф. Кима и др.;
Сост. В. Н. Еремин и др. — М.: Республика, 1992. — 543
с.: ил. ISBN 5-250-01254-X

В энциклопедическом справочнике «Япония» содержатся разнообразные сведения об экономике, политике, науке и культуре современной Японии в мировом хозяйстве и в современных международных отношениях. В справочник включены биографические справки, статьи о крупнейших организациях и учреждениях страны, хронология важнейших исторических и политических событий, в частности, монография дает широкое представление о развитии японской экономической мысли в послевоенный период.

Лаврентьев А. Б., Родионов А. П. Япония: практический путеводитель для деловых людей и туристов. — Москва, АО «Япония сегодня», 1992. — 155 стр. — ISBN 5-86479-067-2

Деловые люди и туристы найдут в путеводителе полезную для себя информацию обо всем, с чем им придется встретиться в Японии - от порядка прохождения таможни до расписания работы учреждений, музеев, магазинов и их адресов. Очень важными могут оказаться рекомендации по проведению деловых переговоров с японскими партнерами, учитывающие этические нормы и обычаи, принятые в этой стране. Столь же полезными будут и советы «на каждый день» о том, как принято вести себя в гостиницах, ресторанах и т. п., как при необходимости получить медицинскую помощь, позвонить по телефону, где купить нужную вещь. Детально описаны достопримечательности страны и проходящие по ним туристические маршруты, указаны линии поездов и номера автобусов, которыми можно воспользоваться, а также стоимость и время проезда.

Кроме своего практического значения как путеводитель, книга всесторонне показывающая современную Японию, представляет интерес для широкого круга читателей.

Т. Касио, С братьями в одной упряжке. Моя биография. Перевод с японского Б. В. Раскина. М.: АО “Япония сегодня”. — 1993. ISBN 86479-069-9

Основатель всемирно известной фирмы «Casio» Тадао Касио родился в бедной многодетной крестьянской семье. Начав с маленькой механической мастерской, он с помощью своих трех братьев сумел быстро превратить ее в крупнейшую компанию, производящую счетные машины, электронные часы и музыкальные инструменты, компьютеры, телевизоры и многое другое.

В своей книге Т. Касио рассказывает о становлении и развитии компании, о победах и просчетах в «войне настольных компьютеров» с такими фирмами как «Шарп», «Тосиба», «Сони», о том, как в острой конкурентной борьбе с ними «Casio» смогла занять ведущие позиции на мировом рынке.

Автобиография одного из самых известных промышленников Японии представляет несомненный интерес для российских предпринимателей, деловых людей и широкого круга читателей.

* * *

**Готовится к выпуску
во втором полугодии 1993 г.
книга Н. НИКОЛАЕНКО и М. ДОЛЯ
«ИКЭБАНА.
ЯПОНСКАЯ АРАНЖИРОВКА ЦВЕТОВ».**