

33И
Ц 27

Владыки капиталистического мира

В. ЦВЕТОВ
**ЧЕРНАЯ МАГИЯ
МАЦУСИТЫ**



**Владыки
капиталистического
мира**

**ЧЕРНАЯ
МАГИЯ
МАЦУСИТЫ**

В. ЦВЕТОВ

**ИЗДАТЕЛЬСТВО
ПОЛИТИЧЕСКОЙ
ЛИТЕРАТУРЫ
МОСКВА · 1975**

33И
Ц27

Цветов В. Я.

**Ц27 Черная магия Мацуситы. М., Политиздат,
1975.**

80 с. (Владыки капиталистич. мира).

«Магом управления» называют в деловом мире Коносукэ Мацуситу — основателя японского концерна «Мацусита дэнки», четвертого в мире по производству радио- и электротоваров. «Но если уж говорить о магии, — утверждают рабочие, — то только о черной». И в самом деле, по утонченности методов эксплуатации, по изощренности социальной демагогии с концерном могут состязаться лишь немногие промышленные империи.

Об истории концерна, его месте и роли в экономике и политике страны, внешнеэкономической экспансии рассказывается в памфлете, написанном журналистом.

Ц $\frac{11105-103}{079(02)-75}$ 202—75

33И

© ПОЛИТИЗДАТ, 1975 г.

Сенсация в «Обители истины»

Окна гостиной выходили в сад, и в нем среди пышно разросшихся кустов камелии, под искривленными и низкими соснами — точно грубые руки долго гнули их и наконец примяли к земле — виднелся храм, маленькая копия Великого храма Исэ. На циновке, расстеленной перед храмом, недвижно сидел, поджав ноги, глубокий старик. В темном кимоно, ниспадавшем с ссутулившихся плеч, он казался нахохлившейся птицей, устало опустившей широкие крылья-рукава.

— В эти минуты господин Мацусита далеко отсюда. Он отрешился от всего земного и разговаривает с богами,— благоговейным шепотом сказали гостям.

Нет, это не спектакль, специально разыгранный перед журналистами, собравшимися в конце июля 1973 года в резиденции председателя совета директоров концерна «Мацусита дэнки». У резиденции претенциозное название: «Синсинъан» — «Обитель истины». «Общение с богами» — неизменный ритуал, которым Коносукэ Мацусита сопровождает принятие самых важных своих решений.

Нечто похожее журналистам доводилось наблюдать в Великом храме Исэ. Там японский император, следуя древнему обычаю, уведомляет прародительницу царствующей фамилии — богиню Солнца Аматэрасу о крупнейших государственных событиях.

— Коносукэ Мацусита не осмеливается проводить полную аналогию между собой и императором. Мацусита довольствуется копией главного синтоистского храма,— тихонько посмеивались журналисты, выглядывая в сад. Те, что уже бывали в «Обители истины», охотно разъясняли:

— Мацусита не докучает богам многословными рассказами о делах концерна, он лишь почтительно «испрашивает» их совета.

Подражание императору можно было бы считать чудачеством восьмидесятилетнего старца. Однако империя Коносуке Мацуситы — не метафора, не расхожий газетный штамп, а реальность. Подобно феодальному государю, Мацусита был владыкой не только хлеба и крова своих слуг, но и мыслей и идеалов большинства из них. Слуг обучили делать для Мацуситы радио- и электротовары, а также восхищаться им и почитать его.

В империи 85 тысяч «подданных» — рабочих и служащих. Они производят пятую часть выпускаемых в Японии телевизоров, стиральных машин, холодильников, четверть всех японских радиоприемников, магнитофонов, электровентиляторов, треть пылесосов, электроламп, батареек, половину электроутюгов, электрорисоварок, электрокаминов.

Как и всякая империя, концерн «Мацусита дэнки» имеет свою историю и свои границы, учреждает за рубежом посольства и консульства, захватывает колониальные владения. Свыше 500 промышленных и торговых компаний и 30 тысяч магазинов, 120 заводов и несметное число мелких предприятий и мастерских подчинены в Японии концерну. Сто сорок семь торговых фирм и контор представляют «Мацусита дэнки» во всех частях света, причем только в Гонконге работает 130 служащих концерна. Его посольство в Нью-Йорке — фирма «Мацусита электрик оф Америка» — и консульство в Гонолулу — фирма «Мацусита электрик оф Гавайи» — руководят шестью тысячами магазинов, сбывающих в Соединенных Штатах продукцию с клеймом «Нэшнл», «Панасоник» и «Нихон Виктор» на торговых марках концерна.

Двадцать пять промышленных компаний частично или полностью принадлежат «Мацусита дэнки» за пределами Японии. Без сомнения и их тоже имела в виду газета «Нью-Йорк таймс», когда писала: «Некоторые азиаты старшего поколения проводят параллель между нынешним экономическим наступлением Японии и другим наступлением, предпринятым 30 лет назад японской императорской армией. Это все та же «великая восточно-азиатская сфера сопроцветания», — заявляют предприниматели в Юго-Восточной Азии».

В самом деле, флаг концерна развевается над предприятиями в Таиланде, Малайзии, Гонконге, Индонезии,

на Филиппинах и Тайване. Герб концерна — разорванная электрическим разрядом красная латинская буква «N» и в центре ее белый круг с надписью «Нэшнл» — прибит к воротам заводов в Канаде и Танзании, в Бельгии и Перу, в Австралии и Пуэрто-Рико.

В кукольном храме, сооруженном в «Обители истины», нет изображения богини Аматэрасу. Это — единственное, что отличает его от святилища в Исэ. На стене алтаря — доска с двумя иероглифами, собственноручно начертанными Коносукэ Мацуситой: «кон» и «гэн». К ним и был обращен взгляд старика, напоминавшего находившуюся птицу, устало опустившую широкие крылья-рукава. Слово «конгэн» имеет разные значения: «корни мира», «все в мире», «сила, что движет миром». Мацусита же вкладывает в сочетание этих иероглифов совсем иной смысл — «деньги». Он всегда считал, что именно в деньгах и корни мира, и все в мире, и, разумеется, сила, движущая миром. Китайский философ древности Ян Чжу сказал, что иероглифопись — рисунок сердца. Он не ошибался.

«Утром, когда первые лучи солнца окрашивают небо-свод, в кармане у Мацуситы становится на полтора миллиона иен больше. Даже ночью, когда Мацусита спит, его состояние ежечасно увеличивается на 60 тысяч иен». Волшебная сказка? Нет, это сделанный японским журналистом Икко Симидзу в 1969 году подсчет доходов, которые приносили Коносукэ Мацусите предприятия концерна. Двумя годами позже Симидзу пришлось бы исправить цифры: каждый час богатство Мацуситы возрастало уже на 97 тысяч иен, каждые сутки — на 2,3 миллиона. В 1974 году японское налоговое ведомство насчитало в стране 6378 человек, чье состояние перевалило за миллиард иен. В списке миллиардеров Коносукэ Мацусита занял 55-е место.

В течение пяти лет, вплоть до 1971 года, концерн «Мацусита дэнки» занимал по размерам прибылей первое или второе место в Японии. В последующие два года, оказавшиеся худшими для концерна, его прибыли все равно были выше, чем у крупнейших японских и американских конкурентов в электротехнической отрасли, даже таких, как «Дженерал электрик», «Вестингауз» и «Радио корпорейшн оф Америка». В 1974 году «Мацусита дэнки» снова вырвался вперед, обогнав на миллиард иен ближайшего японского соперника в гонке за прибылью — автомобильный гигант «Тоёта».

...В гостиной резиденции «Синсинъан» стало душно. Журналисты нетерпеливо прохаживались между рядами стульев и немилосердно дымили сигаретами. Журналисты ждали сенсации. Глаза всех были устремлены в окна, выходящие в сад.

Наконец Мацусита тяжело поднялся с циновки и медленно направился к дому. Что «насоветовали» ему боги? Журналисты проворно, будто школьники после звонка на урок, расселись в гостиной и почтительно, как подобает в гостях у императора, замерли: вот-вот раздвинется дверь и появится его величество...

И дверь раздвинулась, его величество вошел в гостиную. Все тот же шаг тяжелый и медленный.

Лицо Коносукэ Мацуситы пусто, в глазах — ни искорки жизни. Это уже было началом сенсации. Он окинул журналистов далеким, отчужденным взглядом, точно еще находился там, на аудиенции с богами.

Мацусита заговорил. И словно небо разверзлось над журналистами и они увидели саму богиню Аматаэрасу — столь неожиданно для них прозвучало заявление Мацуситы. Он отрекался от престола, который занимал 55 лет!

На мгновение в гостиной сделалось тихо, как в пустыне.

Журналисты не уловили никакой взволнованности в облике Мацуситы, он казался спокойным, даже слишком спокойным для человека, сообщившего подобное решение. Полгода назад здесь же, в «Обители истины», Мацусита сказал на пресс-конференции, что намерен до конца своих дней оставаться председателем совета директоров концерна. Журналисты хорошо помнили уверенный, решительный тон Мацуситы. И вот сегодня... Они вскочили с мест, бросились, опрокидывая стулья, к Мацусите с микрофонами и теле- и фотокамерами.

Мацусита вяло поднял руку. Он сказал:

— Двадцатипятилетним положил я начало концерну. Теперь мне около восьмидесяти. В таком возрасте пора уступать место молодым. Я чувствую себя усталым. Очень усталым. Мне хочется покоя...

Коносукэ Мацусита — и стрижка роз по утрам, неспешные прогулки днем, дрема у телевизора вечерами? Невероятно! Журналисты, прозвавшие Мацуситу «одиноким волком», «всесильным волшебником менеджмента», «не ведающим устали аккумулятором идей», не могли себе представить хозяина «Мацусита дэнки» на покое

По гостининой пронеслось: «В концерне переворот! Он уходит не по собственной воле!» То, что сообщил Мацусита далее, укрепило уверенность журналистов в этом.

Бывший монарх разделил власть между преемниками: скипетр и державу он оставлял президенту концерна Масахару Мацусите — церемония передачи знаков власти состоялась несколько лет назад, — а корону, которую до сего дня носил сам, возлагал на голову Аратаро Такахаши, вице-президента. И снова пауза — такая, что в гостининой слышали шелест листвы за раздвижными деревянными стенками, и вслед за паузой — новый взрыв изумленных голосов.

Коносукэ Мацусита наклонил голову, подтверждая, что журналисты не ослышались.

Масахару Мацусита — зять Коносукэ. По обыкновению японских семей, не имеющих сына, Коносукэ Мацусита усыновил зятя и дал ему свою фамилию. Масахару — наследный принц, это никогда и ни у кого сомнений не вызывало. Но вдруг обладателем короны становился не принц, а царедворец, один из четырнадцати приближенных императора. Было от чего изумиться!

В большинстве японских компаний пост председателя совета директоров почетный, но бездеятельный. Фактически руководит компанией президент. Но не так обстоят дела в «Мацусита дэнки». Здесь председатель совета директоров — творец политики и символ, живая икона, прикосновение к которой должно укреплять дух и силы подданных империи. Такаёси Инаи, член совета директоров и президент дочерней компании «Мацусита котобуки дэнси», сказал однажды торжественно и серьезно: «Я всегда вдумываюсь в изречения председателя, чтобы постичь суть проблемы — технической, финансовой или организационной, — которую мне предстоит решить. И, сверившись с его философией, поступаю, как правило, наилучшим образом».

— Я сообщил вам все, что должен был сообщить, — Мацусита второй раз наклонил голову, теперь — в знак окончания пресс-конференции.

Возбужденные журналисты торопливо покидали «Обитель истины», спеша в редакции. Кто-то оглянулся на кажущийся произведением искусства сад — разбить такой по средствам очень немногим, — на дом в классическом японском стиле, где каждая мелочь свидетельствовала о принадлежности богатейшему человеку, и с завистью произнес:

— И все-таки Коносукэ Мацусита — «счастливый сын, рожденный под сосной». Недаром же этот смысл заложен в иероглифах, составляющих его имя...

Путь наверх

Коносукэ Мацусита действительно родился под соснами. Сосны окружали дом его отца — деревенского торговца рисом. Отец скупал у односельчан рис, возил на продажу в Осаку и неплохо наживался на этом. Будущее грезилось отцу вполне обеспеченным и, по его представлению, счастливым. Возможно, поэтому-то и нарек он младшего сына Коносукэ — Счастливый. Однако случилось так, что постоянно обиравший крестьян Мацусита-отец сам был обманут осакским оптовиком и разорился. Восьмому ребенку в семье достаточно четырех классов школы, решили обнищавшие родители и отдали Коносукэ «в люди», в осакскую мастерскую, где делали «хибати» — печки, которыми японцы обогревают дома. Это было в 1904 году. Коносукэ тогда исполнилось десять лет.

«Дайкоку» — богом богатства — почувствовал себя Коносукэ, когда пересчитал деньги, заработанные впервые в жизни. Целых 5 сэн дал ему хозяин мастерской! Стремглав бросился Мацусита в лавку, где торговали «мандзю» — рисовыми пирожками со сладкой начинкой. О таком пирожке мечтал он за изнурительной работой, братья за которую хозяин заставлял его затемно и лишь глубокой ночью позволял кончать. «Мандзю» виделся Коносукэ и во сне. Мацусита протянул было руку к лотку с пирожками, но вовремя остановился: каждый стоил одну сэню. Столько хозяин платил за три дня работы. «Счастлив не умный, не добрый, не смелый — счастлив богатый». Об этом твердил Мацусита-отец. Мацусита-сын начал постигать это на собственном опыте.

Среда, в которой очутился Мацусита, жила по звериным законам. Прошло немного времени, и Мацусита освоил практиковавшиеся в этой среде приемы борьбы за существование. Позже, лет через тридцать, к капиталам Мацуситы окажется полностью применимым выражение Бальзака: за каждым крупным состоянием кроется злодейство. Когда Мацусита добывал первые свои иены, за многими из них стояла по меньшей мере подлость.

Из мастерской «хибати» Коносукэ Мацусита перешел

в мастерскую по ремонту велосипедов. Здесь платили больше и работа была легче. Среди пятнадцати-шестнадцатилетних работников мастерской — сверстников Мацуситы — хозяин выделял одного и к большим праздникам — Новому году и дню поминовения усопших — дарил ему кимоно со своего плеча или свои поношенные «гэта» — японскую национальную обувь. Эти подобию нынешних премиальных, достававшиеся другому, не давали покоя Мацусите, и он мечтал свалить конкурента. Свалить обыденным для мира, который его окружал, способом. Мацусита облыжно обвинил товарища в воровстве, а когда хозяин попытался защитить его, Мацусита, пылая искусно разыгранным возмущением, заявил при всех присутствовавших в мастерской:

— Я не могу работать рядом с нечестным человеком. Если он останется, прошу уволить меня.

Это произвело впечатление. Хозяин приблизил к себе «добропорядочного» Мацуситу. К Новому году хозяйское кимоно досталось ему.

Примерно в это же время Мацусита сделал свой первый «бизнес». Велосипед в начале века являлся предметом роскоши, и клиентами веломастерской были богатые люди. В ожидании, пока починят машины, клиенты частенько посылали Коносукэ за сигаретами, Мацусита покупал сразу по 20 пачек, и за это хозяин табачной лавки за одну пачку денег не брал. «Я продавал сигареты клиентам, извлекая таким образом прибыль, экономя время и заслуживая благодарность за быстроту», — рассказывает сейчас Мацусита и назидательно подчеркивает, что именно таким образом, проявляя сметливость и расчетливость, он сумел заложить основу своего процветания.

Сметливость и расчетливость сыграли, без сомнения, роль в достижении Мацуситой вершин предпринимательства. Но не только и, пожалуй, не столько этим качествам он обязан тем, что стяжал лавры «бога бизнеса». Условия, в которых Мацусита находился с раннего детства, воспитали в нем лисью хитрость, незуитское лицемерие и первобытную жестокость. Все это причудливо соединилось в его характере с неизбывной энергией, живым воображением и широким деловым размахом. «Бог бизнеса» не может быть иным, иначе на волчьей тропе капиталистической конкуренции он погибнет, растерзанный безжалостными и коварными соперниками.

Коносукэ Мацусита занялся предпринимательством как раз в то время, когда японский капитализм, преодо-

лев болезни детства, стремительно ринулся вперед, пробегая вприпрыжку путь, проделанный Западом от мануфактуры и паровой машины Уатта до рокфеллеровского нефтяного треста и станкового пулемета «максим». Через шесть лет после того, как Эдисон изобрел лампочки накаливания, Токио осветился ими. Через пять лет после пуска в Америке первой электростанции такая же стала действовать в Японии. Прошел год после демонстрации в Европе возможностей использования радиоволн, и в Японии начались исследования в области радиотелеграфа.

К 1917 году, когда Коносукэ Мацусита решил основать собственное «дело», японские города и поселки освещали 11 миллионов электрических лампочек. Ежевечерне в одной лишь Осаке их зажигалось более миллиона. По осакским улицам пошел трамвай. В витринах магазинов появились бытовые электроприборы. Энергию городу давали уже две электростанции — их мощность приближалась к 50 тысячам киловатт. «Будущее — за электричеством», — рассудил Мацусита и не ошибся.

Первая мировая война обернулась для Японии поистине золотой жилой. Потеряв триста солдат убитыми, она увеличила свой золотой запас в шесть с половиной раз. В монопольные рынки Японии превратились Китай и страны Южных морей, куда перестали поступать товары из европейских государств и Соединенных Штатов. Япония бойко сбывала Антанте оружие и военные материалы. За время войны число японских заводов и фабрик выросло с 32 до 46 тысяч. Среди новых предприятий была и маленькая компания «Мацусита дэнки сэйсакусё».

Первые шаги Коносукэ Мацуситы по джунглям бизнеса оказались тяжелыми и тернистыми. «Мацусита дэнки сэйсакусё» начала с капитала, целиком умещавшегося в тощем бумажнике Коносукэ, — 95 иен 20 сен, по тем временам около 48 долларов. Эти деньги он скопил за семь лет работы в электроосветительной компании «Осака дэнто», куда перешел из веломастерской в 1910 году.

Мацусита не устроил традиционного банкета по случаю основания «собственного дела». 7 марта 1918 года — в день рождения компании — он истратил последние сены, чтобы купить по чашке риса себе и «персоналу» — жене, ее брату и двум рабочим. Они ели пресный рис, не одобренный даже соусом, сидя на корточках подле

горстки штепселей — первой продукции компании. Мацусита ссыпал штепсели в лоток, перекинул через плечо лямку и вышел на улицу торговать. Три месяца изо дня в день обходил он окрестные дома, предлагая штепсели, «самые лучшие в Осаке», но покупатели не спешили выстраиваться в очередь к лоточнику. Трехмесячный итог деятельности компании не пришлось подбивать на «соробане» — японских счетах: сумма продаж составила всего 10 иен. Рабочие ушли. В «Мацусита дэнки сэйсакусё» остались Коносукэ с женой и ее братом.

Мацусите помог случай. Крупная компания «Кавакита дэнки» налаживала выпуск электровентиляторов, и ее хозяин Цутому Симادا заказал «Мацусита дэнки сэйсакусё» тысячу регуляторов для нового электроприбора. Через пятьдесят лет, на похоронах Симады, Коносукэ Мацусита, вспоминая об этом, скажет:

— Я прилагал отчаянные усилия, чтобы начать собственный бизнес. Спасла меня «Кавакита дэнки». Даром небес явился ее заказ. Я всю жизнь помнил твою доброту и благородство, дорогой Симادا...

Мацусита лицемерил. Он прекрасно знал, что отнюдь не доброта, а корысть двигала хозяином «Кавакита дэнки». Симادا знал, что Мацусита в отчаянном положении и не будет торговаться о цене на регуляторы. Так оно и случилось. В свою очередь и Мацусита не стал церемониться с «благодетелем», когда в 1956 году дела «Кавакита дэнки» пошатнулись. Втихомолку Мацусита скупил акции компании и присоединил ее к своему концерну. Последним утешением для разоренного Симадой могло быть сохранение прежнего названия компании. Но Мацусита отказал ему и в этом. Новая вывеска на том месте, где еще недавно красовалось название «Кавакита дэнки», доконала Симаду.

Неожиданный заказ, когда-то предложенный Симадой, в самом деле спас Коносукэ Мацуситу. Хотя ему пришлось заложить все, что он имел, вплоть до кимоно жены чтобы купить оборудование и необходимые для изготовления регуляторов материалы, выполнение заказа позволило Мацусите расширить производство. Через год он уже смог нанять 20 рабочих.

Теоретик концепции «нового индустриального общества» американский профессор Джон Гэлбрейт однажды сказал: «Американские богачи издавна обладали удивительным чувством страха перед экспроприацией». Замечание это справедливо не только для капиталистов США.

Страх перед экспроприацией поселился в душе Коносукэ Мацуситы еще тогда, когда всю его собственность составлял тесный дом с раздвижными бумажными стенками, служивший и жильем, и конторой, и цехом.

На всю жизнь испугали Мацуситу «рисовые бунты» — выступления голодной бедноты — и последовавший за ними подъем рабочего движения. В 1918 году «рисовые бунты» охватили 240 японских городов и деревень. Рабочие портового города Иокогама прошли колоннами по улицам, скандируя: «Бан-зай Ле-нин!» — «Да здравствует Ленин!» В студенческих кружках развернулись споры вокруг Марксова «Капитала» и труда В. И. Ленина «Государство и революция». Один из таких кружков начал издавать журнал с русским названием «Народ». Появились профсоюзы. В 1920 году они вывели 10 тысяч токийских рабочих на первую в Японии первомайскую демонстрацию. Забастовали осакские судостроители и металлурги. Тогдашний премьер-министр Кэй Хара заявил в парламенте, что в Японию проникли опасные теории, угрожающие существованию империи. Кэй Хара имел в виду марксизм.

Коносукэ Мацусита не испытывал влечения к печатному слову. По отзывам преподавателей коммерческого училища, где Мацусита некоторое время учился на вечернем отделении, «ему хорошо давалась арифметика, но он был слаб в чтении и письме». О том, что теория, овладевшая массаами, превращается в материальную силу, Мацусита узнал не из книг. Он увидел это своими глазами. Инстинкт собственника подсказывал ему, что учению, провозглашавшему экспроприацию крупных состояний, должна быть противопоставлена другая теория, которая помогала бы эти состояния охранять. Он понял, что в противовес профсоюзам, классовым объединениям рабочих следует создавать организацию, которая отвлекала бы трудящихся от классовой борьбы.

В 1920 году Мацусита учредил в компании общество «Хоиккай». Он обязал вступить в него всех своих рабочих и служащих и первым вошел в него сам. В качестве девиза общества Мацусита избрал слова: «Единым шагом — к единой цели». В уставе общества говорилось: «Общество призвано укреплять дружеские отношения между входящими в него членами». Иначе говоря, общество должно содействовать укреплению дружеских отношений между работниками «Мацусита дэнки сэйсакусё» и ее хозяином. «Члены общества, тесно сотрудничая и

бескорыстно помогая друг другу, в общем строю идут вперед», — прокламировалось в уставе. Мацусита призвал работников компании прилагать усилия для получения наибольших прибылей. И, наконец, в уставе указывалось: «Благосостояние каждого члена общества «Хоиккай» зависит от успехов компании «Мацусита дэнки сэйсакусэ». Как дети служат семье и семья печется о детях, так и члены общества работают для процветания компании и компания заботится о них». Впоследствии все эти мысли были заложены в основу удивительного по своей эклектичности философского сооружения, феодальная архитектура которого держится на подпорках из новейших буржуазных учений о «примирении труда и капитала» и «новом индустриальном обществе».

Сметливый от природы, Мацусита быстро постиг, что путь к вершинам бизнеса похож на дорогу через горы Абукума в центральной части Японии, где подъемы сменяются долгими спусками. И он взял за обыкновение всегда иметь запас наличности на случай, если спуск особенно затянется.

Интуиция не подвела Мацуситу. Выдержав благодаря запасу наличных средств удары кризиса 1920—1921 годов, Мацусита воспользовался последовавшей за кризисом депрессией и расширил старый завод, построил два новых, увеличив число своих рабочих до 300 человек. Он потратил на это ровно вдвое меньше средств, чем ему пришлось бы заплатить перед кризисом. Явная удовлетворенность звучит в словах Мацуситы, когда он говорит о периодах депрессии:

— Имея наличные деньги, во время депрессии можно легко и дешево приобретать землю для строительства предприятий, заводское оборудование, материалы. Талантливые люди, обладающие выдающимися техническими знаниями, соглашаются работать за исключительно низкую плату, да еще благодарят при этом. Наступает улучшение конъюнктуры, и предприятия, построенные во время депрессии, оснащенные современными механизмами и использующие передовую технологию, сразу начинают приносить большую прибыль.

Крайний цинизм этих слов особенно ощутим, если вспомнить кризис и депрессию 30-х годов. В Японии насчитывалось 3 миллиона безработных. Сообщения в газетах напоминали военные сводки о потерях: от голода умирали старики и дети, отчаявшиеся безработные кон-

чали с собой. За похороны расплачивались клочками бумаги с написанными цифрами на них: 5 сэн, 10 сэн. На кладбищах хоронили в долг.

И в те тяжкие для трудящихся годы капиталист Коносукэ Мацусита довел свою выручку до 3 миллионов иен. На его восьми заводах трудилась, получая гроши, уже тысяча рабочих. Они выпускали 20 наименований товаров. К штепселям добавились электролампочки, электропровод, изоляторы, нагревательные приборы, батарейки, ручные и велосипедные фонари и, наконец, радиоприемники и детали к ним.

1 марта 1925 года в 9 часов 30 минут утра в молчавшем до той поры японском эфире прозвучал человеческий голос. Человек кашлянул, неуверенно произнес: «А-а,— и вдруг неожиданно спросил: — Вы меня слышите?» Человек говорил из радиолaborатории Токийского технического училища. В Японии началась эра радио. Через год радиостанции появились в Токио, Осаке, Нагое. Тогда же «Мацусита дэнки сэйсакусё» выпустила первую тысячу радиоламп. Коносукэ Мацусита с жаром взялся осваивать новый рынок.

В 1930 году в Японии насчитывалось 660 тысяч радиоприемников. На многих была торговая марка — слово «Нэшнл» поверх условно изображенного электрического разряда.

О броской, запоминающейся торговой марке Мацусита задумался еще в конце 20-х годов. Он перебрал около двадцати вариантов, но ни один его не устраивал. Однажды он наткнулся в газете на незнакомое ему слово «интанасёнару». То было время повального увлечения иностранными выражениями, и газеты пестрели ими. Завивку стали называть «паманэнт», брошюру — «панфурэтто», вокзал — «стэсён».

— Я посмотрел в словарь,— рассказывает Мацусита.— Оказалось, что «интанасёнару», то есть «интернэшнл», означало «международный». Следовательно, подумал я, «насёнару», или «нэшнл»,— это «народный». И я остановился на слове «нэшнл»: и звучит хорошо, и выражает суть моего бизнеса — давать народу необходимые ему товары.

Нет сомнения в том, что, выбирая символ для своей продукции, Коносукэ Мацусита меньше всего думал о народе. Его заботило желание не отстать от моды, идти в ногу со временем.

Нельзя сказать, что Мацусита вообще не заглядывал

в книги. Случалось, он перелистывал одну-другую, но обычно без особого интереса. Однако была книга, которую Мацусита зачитал чуть ли не до дыр. В конце 20-х годов ему попала беллетризованная биография Генри Форда, американского автомобильного короля. Она стала учебником для Мацуситы.

— У Форда я учился организации производства и методам торговли,— вспоминает он.

Что привлекло Мацуситу в книге о Форде, догадаться нетрудно. Жирной чертой он отметил абзац: «Раньше рабочий тратил на сборку магнето 20 минут. После того как сборку разложили на двадцать девять операций и каждую операцию поручили отдельному рабочему, весь процесс занял 13 минут 10 секунд». Наверное, Мацусита долго размышлял над отчеркнутыми строками, прикидывая прибыль, полученную Фордом. Это место в книге, судя по всему, и навело Мацуситу на мысль разделить операции на сборке в своей компании.

Следующий абзац — он обведен уже двумя чертами — повествовал о том, как, в частности, благодаря повышению скорости конвейера Форд сократил время сборки шасси с 12 часов 28 минут до 1 часа 33 минут. Урезать до минимума время, отпущенное на каждую операцию; решил и Мацусита.

Если представлялась возможность увеличить прибыль, Мацусита не раздумывал, он действовал. Поточное производство было внедрено в «Мацусита дэнки сэйсакусё» в течение нескольких месяцев. Прибыли компании резко подскочили вверх. Немного поднялась и зарплата рабочих. Но чего им это стоило! В семь часов утра они приступали к работе, не отдохнувшие после предыдущего трудового дня. Когда кончалась десятичасовая смена, многие не находили сил даже уйти из цеха и валились на пол, засыпая мертвецким сном подле станков.

У Форда рабочий мог бросить непосильный труд и наняться в соседнюю компанию. У Мацуситы, как и везде в Японии, рабочие делились на постоянных и временных, и постоянные были прикованы к «Мацусита дэнки сэйсакусё» невидимыми, но прочными цепями. Уволившийся постоянный рабочий мог, конечно, перейти в другую компанию, но только в качестве временного. А временные рабочие получали небольшую часть того, что зарабатывали постоянные, хотя трудились не меньше их. Поэтому, обходя по утрам цехи своих заводов, Мацусита никогда не обнаруживал опустевших рабочих мест.

У концерна «Мацусита дэнки» две даты рождения. 7 марта 1918 года на свет появилась компания «Мацусита дэнки сэйсакусё». С 5 мая 1932 года существует концерн «Мацусита дэнки», выросший из этой компании. На торжественной церемонии по поводу основания концерна Коносукэ Мацусита сказал:

— «Мацусита дэнки сэйсакусё» достигла совершеннoлетия. Предыдущие четырнадцать лет были утробным периодом.

Действительно, четырнадцатилетнее детище Мацуситы приобрело все признаки зрелого монополистического объединения. В него входили уже девять компаний, из которых одна — с капиталом в 10 миллионов иен — властвовала над восемью другими, сосредоточив у себя контрольные пакеты их акций. Часть дочерних компаний отпочковалась от головной, часть — представляла собою трофеи Мацуситы, доставшиеся ему после разгрома конкурентов.

Мацусита действовал в полном соответствии с этимологией слова «монополия»: «моно» — один, «полео» — продаю. Он сам и производил товары, и торговал ими. Как Генри Форд. Мацусита создал по всей стране торговые конторы, которые установили связь с сотней магазинов электро- и радиотоваров. Магазины сбывали продукцию только его концерна, и те из них, что делали это наиболее усердно, получали от Мацуситы премию.

Мацусита подобным образом избегал конкурентных сражений, ареной которых становились прилавки магазинов, торговавших одинаковыми товарами разных фирм, хотя обычно одерживал победу в таких битвах. Однако случались и поражения. А проиграв конкуренту, Мацусите приходилось снижать цену на изделия концерна. В противном случае товары «Мацусита дэнки» ожидала участь военного снаряжения, брошенного после битвы и забытого на поле боя. Снижение цены Мацусита переживал болезненней, чем потерю близкого человека. Ведь для Мацуситы прибыль, деньги — это «конгэн»: корни мира, все в мире, сила, что движет миром.

Концерну принадлежали 14 заводов и 19 торговых контор с 3,5 тысячи рабочих и служащих. Как и всякая монополия, концерн опирался на банк. Это был банк из «дзайбацу» Сумитомо. «Дзайбацу» — финансовая клика. До второй мировой войны в экономике Японии господствовали четыре «дзайбацу»-гиганта: «Мицуи», «Мицубиси», «Сумитомо», «Ясуда» — и десять «дзайбацу» помельче.

В изданной после второй мировой войны официальной истории концерна соглашение с банком Сумитомо, которое Коносукэ Мацусита заключил в 1928 году, именуется «эпохальным». Оно было эпохальным для концерна в том смысле, что Мацусита накрепко и навсегда связал себя с крупным капиталом. Очередной финансовый кризис, разразившийся годом раньше, разорил многие провинциальные банки, в том числе и тот, где находилась значительная доля средств «Мацусита дэнки сэйсакусё». Устояли лишь банки «дзайбацу». Крупный капитал — вот чьей благосклонности следует добиваться, сделал вывод Мацусита. С ним, с крупным капиталом, нужно идти в ногу.

В истории концерна не без гордости указывается, что «Мацусита дэнки сэйсакусё» без особых усилий завоевала расположение банка Сумитомо. «Банку нравилось, как Коносукэ Мацусита управлял производством», — написано в истории концерна. Банку не могла не понравиться введенная в компании фордовская потогонная система труда, с помощью которой Мацусита добивался больших прибылей.

В 30-х годах «дзайбацу» решили, что Японии пора сдавать экзамен на звание великой державы. Как и полагается монополистическому капиталу, «дзайбацу» подготовились лишь по одной дисциплине — империалистическим захватам. Иных дисциплин «дзайбацу», естественно, не признавали. В 1931 году японская армия вторглась в Маньчжурию. В 1937 году Япония начала войну за порабощение Китая. Министр финансов Японии Цунэго Баба с предельной откровенностью высказал кредо «дзайбацу»: «Во внешних сношениях промышленность и торговля могут сказать свое веское слово лишь тогда, когда они опираются на соответствующую военную силу».

Коносукэ Мацусита внимательно изучил статьи государственного бюджета на 1937 год. Сорок процентов расходной части направлялись на военные цели! Урвать кусок соблазнительно жирного пирога — такую задачу поставил перед собой Мацусита.

— До сего времени концерн «Мацусита дэнки» производил только мирную продукцию, но в нынешней ситуации это преступно, — сказал Коносукэ Мацусита 4 октября 1937 года на общем собрании руководителей заводов концерна. — Почему же мы не оказываем необходимой помощи государству? — риторически спросил он. И выпренне продолжал: — Отныне «Мацусита дэнки»

должен помогать государству. Развитие промышленности в нужном государству направлении является сейчас актом служения родине.

«Служение родине» на языке японских милитаристов означало содействие империалистическим захватам. Такое служение щедро оплачивалось: монополии, повернувшие развитие производства на путь гонки вооружений, то есть «в нужном государству направлении», получили от правительства в одном лишь 1937 году 1,8 миллиарда иен. Изрядный куш достался и «Мацусита дэнки».

При содействии банка Сумитомо военные заказы посыпались на «Мацусита дэнки» «как лепестки отцветающей сакуры» — сравнение самого Мацуситы. В 1938 году он развернул выпуск батарей для военно-морской радиоаппаратуры, аккумуляторов для истребителей, пулеметных лент. «Реостаты «Мацусита дэнки», используемые в полевых рациях, самые надежные» — таким был отзыв японского военного министерства. В январе 1940 года Коносукэ с нескрываемой гордостью сказал на совещании руководства концерна:

— «Мацусита дэнки» играл большую роль в развитии мирной промышленности. Теперь же, отвечая на требование армии, мы блестяще показали себя и в военном производстве. Настолько блестяще, что в 1938 году Коносукэ Мацусита и другие военные промышленники положили в карман 4,8 миллиарда иен, а в 1939 г. — 5,3 миллиарда.

Мацусита не знал обергруппенфюрера СС Поля. Он наверняка и не подозревал о существовании этого гитлеровца. Однако почти текстуальное совпадение инструкции комендантам концлагерей, подписанной Полем, и «Свода правил для рабочих», составленного Мацуситой в 1941 году, невольно заставляет думать о близости взглядов этих людей. «Продолжительность рабочего дня определяется видом предприятия и характером работы, — указывалось в инструкции эсэсовца. — Любые условия, которые могут привести к сокращению рабочего дня (как-то: еда, поверки и т. д.), должны быть сокращены до минимума. Запрещено совершать длительные переходы к месту работы, а также делать вечерние перерывы только для принятия пищи». Среди 69 пунктов «Свода правил для рабочих» имелись такие, что в точности повторяли предписание обергруппенфюрера СС.

«Своду правил» предпосылалась преамбула. Ее назначение — внушить рабочим концерна, что их рабский

труд — не что иное, как благородная жертва во имя родины. В преамбуле говорилось: «Мы полны решимости четко выполнять поставленные перед нами задачи, рассматривая свой участок работы как поле битвы. С готовностью и беспрекословно повинуюсь строгому, но справедливому руководству компании, отдадим все силы священному делу». Для Коносукэ Мацуситы увеличение собственных прибылей и впрямь «священное дело».

«Отвечая на требование армии», развязавшей в декабре 1941 года войну на Тихом океане, Мацусита с энтузиазмом налаживал все новые и новые виды военного производства. Концерн приступил к выпуску радарных систем, авиационного электрооборудования, пехотных раций и даже 250-тонных военно-морских буксиров и одномоторных истребителей.

Перед войной в одном из многочисленных манифестов, обращенных к нации, военщина обещала, что «большая часть средств, идущих на военные расходы, будет выплачена частным предпринимателям», что увеличение военных расходов станет, таким образом, «способствовать стабилизации жизни народа и оживлению тяжелой промышленности и других отраслей производства». Военщина сдержала слово. Выплаты частным предпринимателям достигли в военные годы астрономических сумм, «оживилось» производство, если под этим понимать быстрое расширение военной промышленности. Личное состояние, например, Мацуситы возросло за время войны до 46 миллионов иен. К 1945 году концерн «Мацусита дэнки» пустил шестьдесят седьмое по счету предприятие, и все они работали на войну.

Стабилизировалась и жизнь народа — на полуголодном уровне. Сохранилось любопытное свидетельство заключенного, выпущенного на свободу накануне войны. «Я хорошо помню питание в тюрьме, и это дает мне полное право утверждать, что в настоящее время положение с питанием простого народа обстоит гораздо хуже, чем у людей, находившихся за решеткой,— писал в 1943 году бывший узник.— С утра и до вечера думать только о пище, говорить только о ней, постоянно страдать от недостатка сахара — это характерно для тех, кто сидит в тюрьме. Я чувствую, что все японцы, по крайней мере живущие в городах, уже обладают такой особенностью заключенных».

Выражение «не опоздать на автобус» родилось в Японии вовсе не потому, что японцы с появлением автобусов

вдруг перестали быть пунктуальными. Крылатым оно стало в среде монополистов, ездивших в собственных автомобилях, и военщины после начала войны в Европе, когда под ударами нацистской Германии развалились французская и голландская колониальные империи, а Англия — главная империалистическая владычица в Юго-Восточной Азии — очутилась перед необходимостью воевать у своего порога. Не упустить момент и захватить оказавшиеся «бесхозными» территории — такой смысл был заключен в выражении «не опоздать на автобус».

«Дзайбацу» разместились в автобусе империалистической экспансии заблаговременно. Капиталисты помельче догоняли автобус уже на ходу, когда машина с лозунгом «Новый порядок в Великой Восточной Азии» тронулась с места. Вспрыгнул на подножку и Коносукэ Мацусита. Шесть заводов в оккупированных районах Китая, шесть заводов в поработанной Корее, два завода на отторгнутом от Китая Тайване, по одному заводу на завоеванных Яве и Филиппинах — с таким итогом пришел концерн «Мацусита дэнки» к зениту агрессии Японии в Азии.

Пытаясь развязать зубами узел империалистических противоречий в Восточной Азии и на Тихом океане, Япония, как известно, зубы сломала. Война за «великую восточноазиатскую сферу сопроцветания с Японией в качестве ядра» была проиграна. Страна потеряла свыше 6 миллионов убитыми и ранеными. Национальное богатство сократилось на 65 миллиардов иен. Японию оккупировали иностранные войска. Трудно, разумеется, поверить, что отрезвление тех, кто замыслил войну, развязал ее и вел до последней минуты, наступило сразу. Тем не менее, уже через сорок восемь часов после подписания акта о капитуляции император отправился в парламент, чтобы заявить о необходимости построить мирное государство и внести вклад в общий прогресс человечества. Почти одновременно с ним и почти в тех же выражениях обратился к своим рабочим и служащим Коносукэ Мацусита. Он призвал «отдать все силы для восстановления Японии», и, конечно, прежде всего концерна «Мацусита дэнки».

Восстановление концерна, однако, началось не сразу. Американские оккупационные власти расформировали «Мацусита дэнки», выделив как самостоятельные 32 дочерние компании. Коносукэ Мацуситу и других руководителей концерна занесли в «черный список», причем в группу, помеченную литерой «А». Их изгнание из промышлен-

ности провозглашалось обязательным. Им запрещалось заниматься общественной деятельностью. Они не могли пользоваться своими капиталами, «замороженными» оккупационными властями.

Для штаба оккупационных войск оказалось несложным составить «черный список». Достаточно было взглянуть в закон о военно-промышленных компаниях, изданный японским правительством в январе 1944 года, чтобы безошибочно определить, какая компания и в какой степени содействовала агрессивной войне. Закон выделил 150 компаний так называемой «первой линии» военной промышленности, которые пользовались приоритетом при распределении сырья, денежных фондов, рабочей силы и которым гарантировались получение прибылей и компенсация убытков. Среди таких компаний значились три компании концерна «Мацусита дэнки». Во «второй линии» выстроились еще четыре компании, контролировавшиеся концерном, в том числе и головная.

Авторы официальной истории концерна не поскупились на краски, описывая «скорбь и негодование» Мацуситы по поводу «несправедливого» решения оккупационных властей.

В книге очень трогательно живописуется, как Мацусита в нетопленном доме, при свете тусклой лампы без абажура писал «объяснительную записку» — она составила 5 тысяч страниц английского машинописного текста, — доказывая, что не было в императорской Японии человека, ненавидевшего войну сильнее, чем он, и решительнее, чем он, ей противодействовавшего.

«Еще в 1943 году, когда мне, специализировавшемуся на выпуске электро- и радиоаппаратуры, поручили строить самолеты, я понял, что война проиграна», — распинался Мацусита в «объяснительной записке», видимо забыв, что и в 1943-м, и в 1944-м, и даже в 1945 году в традиционной «Программе деятельности концерна на предстоящий период» он на первое место ставил пункт: «В соответствии с государственной политикой прилагать максимум усилий для военного производства».

Коносукэ Мацусита зря извел гору бумаги, напрасно штурмовал переполненные мешочниками поезда, чтобы доставить «объяснительную записку» из Осаки в Токио, в штаб оккупационных войск. В штабе долго хохотали, рассматривая пухлую кипу убористо исписанных листов, перевязанную соломенной веревкой. Хохотали потому, что уже подготовили указ об отмене деконцентрации

297 компаний, в том числе и концерн «Мацусита дэнки», и о переводе концерн из группы «А» в «черном списке» в группу «Б». Теперь, как растолковали Мацусите в штабе, «проверка его деятельности в период войны еще только предстоит». Эта проверка так и не состоялась.

В апологетической книге Кадзуо Нода «Коносукэ Мацусита: человек и бизнес», написанной явно под диктовку самого Мацуситы, предельно откровенно разъяснялась причина столь неожиданного изменения отношения к концерну «Мацусита дэнки» и другим подобным монополиям со стороны оккупационных властей. ««Холодная война», вспыхнувшая в 1947 году в Европе, распространилась и на Азию,—выразил Кадзуо Нода мысли Мацуситы.— В результате оккупационная политика США в Японии претерпела деликатное, но достаточно ясное изменение: от демилитаризации и демократизации США перешли к восстановлению экономики Японии и к содействию в достижении ею самостоятельности». Мацусита и его стенограф имели в виду тогдашние планы США превратить Японию в «оплот против коммунизма на Дальнем Востоке».

Далее в книге говорилось: «Благодаря этому деликатному изменению оккупационной политики концерн «Мацусита дэнки» постепенно избавился от постороннего контроля».

Ясней не скажешь. На айсберге «холодной войны» концерн вошел в новейший период своей истории.

Федеративная монархия

Пять раз в неделю, кроме субботы и воскресенья, рабочие, инженеры и служащие пятисот шести промышленных и торговых компаний, образующих концерн, поют гимн, прославляющий империю Мацуситы. Выстроившись по утрам ровными рядами у станков и поточных линий, у письменных столов и кульманов, у витрин и прилавков, они хором выводят:

...Непрерывно и безостановочно,
Подобно струям фонтана,
Пошлем всего мира народам

**Продукт наших рук и ума.
Как прилив неистощимый,
Расти, промышленность, расти, расти,
«Мацусита дэнки», «Мацусита дэнки»!**

Упоминание в гимне о фонтане не совсем гипербола. Каждую секунду с конвейеров концерна выплескивается в бассейн, именуемый рынком, один радиоприемник, каждые две секунды — телевизор, каждые три секунды — магнитофон, каждые тринадцать секунд — холодильник. «Мацусита дэнки» выпускает 500 моделей радиоприемников, 200 моделей телевизоров, 150 моделей магнитофонов.

Среди 80 тысяч наименований товаров, производимых концерном, — электронно-вычислительные машины и сборные дома, солнечные батареи для искусственных спутников Земли и велосипеды, интегральные схемы и грампластинки. Изготовленными «Мацусита дэнки» телекамерами и радиооборудованием оснащены почти все японские телекомпании. Компьютер, произведенный концерном, регулирует уличное движение в Токио. Автоматические сортировщики с клеймом «Нэшнл» сортируют корреспонденцию на Токийском почтамте. Клеймо «Нэшнл» — на электроорганах в концертных залах, на установках искусственного климата в учреждениях и гостиницах, на микроволновых духовках и даже на кухонных плитах, водопроводных раковинах и радиаторах центрального отопления в домах японцев.

Однако фонтан — это ведь две трубы. Вторая, невидимая, ведет из бассейна. По ней в сейфы концерна широким потоком стекают прибыли: в 1971 году, например, их сумма составила почти 79 миллиардов иен, через три года — свыше 108 миллиардов.

Управлять в одиночку столь обширными владениями невозможно. Поэтому над дочерними компаниями Мацусита поставил своих визирей — особо доверенных лиц, прошедших долгую выучку под руководством монарха. Дочерние компании в значительной степени самостоятельны, им даже позволена конкуренция между собой, и внешне кажется, что лишь гимн, флаг, герб да общие для всего концерна методы управления объединяют империю. Не случайно концерн иногда называют в Японии «федеративной монархией». Но на поверку самостоятельность дочерних компаний сродни той, которой обладает собака, идущая у хозяина на поводке: стоит ей слишком далеко отбежать в сторону, как поводок натя-

гивается и горло тесно сжимает ошейник. Хозяйским поводом служат контрольные пакеты акций, находящиеся у головной компании.

Наиболее крупные бриллианты в имперской короне — «Нихон Виктор», «Мацусита дэнки боэки», «Мацусита котобуки дэнси», «Мацусита цусин когё», «Мацусита сэйко» и еще семь дочерних компаний. Их беспрекословное послушание гарантировано. Головная компания держит в своих руках 51 процент акций «Нихон Виктор», 53 процента акций «Мацусита дэнки боэки», 94 процента акций «Мацусита котобуки дэнси», 79 процентов акций «Мацусита цусин когё», 52 процента акций «Мацусита сэйко». Монарх и сам внимательно следил за своими владениями. Коносукэ Мацусита является или вице-президентом, или членом совета директоров, или советником в 33 дочерних компаниях концерна, в том числе в 12 важнейших.

По состоянию на 1973 год, акции головной компании концерна находились у 116 447 владельцев. Время от времени Мацусита обращался к этой цифре, чтобы поговорить о «народном» характере своего бизнеса.

— Один из каждой тысячи японцев, включая грудных младенцев, мой компаньон,— горделиво заявлял он.

Демагогичность подобных разглагольствований очевидна. Судите сами. На 40 акционеров приходится 60 процентов акционерного капитала головной компании. Только у Мацуситы и членов его семьи — президента Ма-сахару Мацуситы и женатого на сестре Коносукэ вице-президента Тэцудзиро Накао — свыше 45 миллионов акций, у банка Сумитомо — 50 миллионов, у страховой фирмы «Сумитомо сэймэй» — 39 миллионов. Остальные 40 процентов акционерного капитала распределены между 116 407 владельцами акций, то есть у «компаньонов» Коносукэ Мацуситы в среднем по 3 тысячи акций.

Так кто же влияет на дела головной компании — семья Мацуситы и банк Сумитомо или десятки тысяч разрозненных мелких держателей акций? Ясно, что в головной компании, а через нее и в концерне заправляют обладатели самых толстых пакетов акций. Распылив акции, они не только не поступились контролем над концерном, но и выгадали, так как к собственному капиталу присоединили деньги множества разбросанных по стране акционеров.

Самодержавная власть не в состоянии обойтись без органа сыска. Есть такой и в «Мацусита дэнки». В нем —

тысяча служащих, именуемых согласно штатному расписанию «бухгалтерами-учетчиками». Коносукэ Мацусита назвал их иначе — «гвардией». Однако наиболее точное прозвище дали бухгалтерам-учетчикам рядовые работники концерна: «ищейки председателя».

Руководство концерна подбирает бухгалтеров-учетчиков с тщательностью, которой может позавидовать любая тайная полиция в мире. По существующим в «Мацусита дэнки» правилам все поступающие в концерн начинают с работы подсобника в цехе или в магазине независимо от того, какое образование у новичка за плечами — высшее или среднее. На этом этапе и присматриваются к молодым людям специальные инструкторы. Среди юношей с университетским дипломом — условие, обязательное для бухгалтера-учетчика, — они выискивают кандидатов, подходящих по способностям и склонностям для «гвардии» Мацуситы.

Затем кандидатов учат. Два года натаскивания в области управления предприятием или магазином, контроля над производством и персоналом завершаются обучением у инструктора по строго индивидуальному для каждого кандидата плану. Теперь, чтобы пополнить ряды «гвардии», кандидату остается совсем «немного»: безукоризненно проработать 10 лет на каком-либо участке в среднем звене управления концерном, проявив при этом инициативу, сметливость и, главное, преданность «Мацусита дэнки». Единицы добираются до положения бухгалтера-учетчика, но они — подлинное «государево око», недреманное и всевидящее.

Лишь 80 человек постоянно находятся в штабе сыскной службы. Остальные девятьсот двадцать разбросаны по дочерним компаниям. Они — в правлениях и в магазинах, на заводах и в маленьких мастерских. Они смотрят. И под их взглядом у многих бегут по спине мурашки от страха. Закон концерна — получение каждым его звеном не менее 10 процентов прибыли. «Ищейки» следят за неукоснительным соблюдением закона. Заметив ошибку или упущение в технологии, в финансах, в организации производства, чреватые нарушением закона, бухгалтеры-учетчики помогают ликвидировать ошибку или упущение, но тут же сообщают о виновнике «наверх».

По федеративному принципу, как его понимают в «Мацусита дэнки», построены и сами компании концерна. Например, головная компания поделена на два де-

сятка самоуправляющихся хозрасчетных отделений по видам продукции: холодильников, телевизоров, электронагревательных приборов и т. д. Руководители отделений свободны в выборе средств для сдачи «экзамена на 10-процентную прибыль». Хозяев концерна, оставляющих за собой выработку общей политики, интересует только результат экзамена — высший балл.

Отделение, скажем, радиоприемников вправе не принимать радиодетали для сборки от соответствующего отделения и покупать их в другом месте, даже у конкурирующей компании, если внутрифирменная цена на детали выше той, что назначает конкурент. Руководитель отделения радиодеталей самостоятелен решать, как уменьшить издержки производства и снова завоевать «рынок». Если он этого не добьется или прибыль отделения окажется ниже 10 процентов, пост руководителя займет другой, более предприимчивый работник. Провал не ускользнет от внимания бухгалтеров-учетчиков.

В компаниях концерна категорически запрещено покрывать убытки одного отделения сверхприбылями другого. Когда отделение электронагревательных приборов столкнулось с трудностями сбыта электроутюгов, главная контора компании категорически воспротивилась восполнить потери за счет прибылей от продажи пользующихся повышенным спросом цветных телевизоров, хотя это позволило бы уменьшить цены на электроутюги и задушить конкуренцию. Отделение электронагревательных приборов вынуждено было само изыскивать пути снижения себестоимости продукции.

Монгольские завоеватели XIII века выглядят филантропами в сравнении с хозяевами «Мацусита дэнки». Монгольские ханы требовали с данников «десятины во всем». В компаниях концерна главные конторы отбирают у отделений «шесть десятин», то есть 60 процентов от суммы прибыли. Если отделению нужны средства на расширение или модернизацию производства, оно получит их от главной конторы. Однако шейлоки концерна дадут эти средства только под банковский процент.

Незатейливая японская песенка: «Алчность с благородством несовместна — это всем доподлинно известно» — родилась в пору, когда деньгами служили звериные шкуры и мешочки с солью. С той поры алчности в мире торгашей не стало меньше, и песенка дошла до нашего времени. И кажется, что сочинили ее именно о Коносукэ Мацусите.

Лет двадцать назад Мацусита близко сошелся с хозяином целлюлозно-бумажной компании «Фукуока сэйси». Тот глубоко доверял Мацусите и не скрывал от него, что компанию одолевают трудности. Мацусита сочувственно вздыхал, подбадривал приятеля, давал советы, а сам тайно скупал акции «Фукуока сэйси», — информация о финансовом положении компании, получаемая из первых рук, очень помогала ему в этом. Вероломство Мацуситы открылось, когда «Мацусита дэнки» завладел уже 40 процентами акционерного капитала «Фукуока сэйси». Более крупным пакетом акций никто из других акционеров не располагал, и Мацусита без труда присоединил «Фукуока сэйси» к своей империи. Поскольку компания являлась материнской по отношению к трем дочерним фирмам, те тоже влились в концерн. Мацусита вполне мог сказать о себе словами Нерона: «Я обнимаю своего соперника, но лишь с тем, чтобы задушить его».

Разными способами, среди которых, конечно, не было ни одного честного, Мацусита поглотил добрый десяток компаний: «Накагава дэнки», некогда известную в Японии производителю холодильников, «Осака дэнки», выпускавшую электрооборудование, «Нихон Виктор», основанную в Японии американским капиталом еще до войны и в конце 30-х годов заполонившую страну патефонами и грампластинками, и другие.

Коносукэ Мацусита не брезговал и тривиальным бандитизмом. С кистенем напал он в 1952 году на государственные налоговые органы и повторял разбойные налеты вплоть до 1957 года. В то время Мацусита выплачивал дивиденды акциями концерна. Поскольку он являлся крупнейшим акционером, то самый большой куш перепадал, естественно, ему самому. Акции, выдававшиеся на дивиденды, шли по номиналу — 50 иен за штуку. Из этого расчета Мацусита платил налоги. Рыночная же цена акции колебалась от 212 до 261 иены. По рыночной цене Мацусита и продал в конце концов все акции, полученные в качестве дивидендов. В результате он заработал почти миллиард, а государственная казна недосчиталась нескольких сот миллионов иен не выплаченных Мацуситой налогов.

Самая охраняемая тайна концерна — издержки производства продукции. Тайну эту берегут, как атомные секреты в военных министерствах. Но однажды данные об издержках производимых в «Мацусита дэнки» теле-

визоров просочились в японскую печать. Потребители ахнули: оказалось, что в 1968 году издержки производства цветного телевизора с экраном 19 дюймов составляли 48 тысяч иен, продавался же он за 200 тысяч.

В 1970 году концерн предложил покупателям консольный цветной телевизор с экраном 20 дюймов по цене 175 тысяч иен. «Мацусита дэнки» такой телевизор обходился в 44 тысячи иен. Нет, не 10-процентной прибылью здесь пахнет, рассудили потребители, а грабежом, перед которым преступления «клиентов» комиссара Мегре кажутся детской забавой.

Пять массовых ассоциаций домашних хозяек объявили бойкот продукции концерна. Движение охватило всю страну. «Мацусита дэнки» направил на встречу с руководительницами движения парламентария — президента Масахару Мацуситу. Он поклялся, что новые модели телевизоров будут несравненно дешевле прежних.

«Дзёдан дэсё» — «Вы шутите!» — услышал парламентар в ответ. Видно, традиционный японский этикет не позволил женщинам сказать более точно: «Вы лжете». Масахару Мацусита отказался, конечно, дать детальную раскладку себестоимости новых моделей телевизоров, и стороны, участвовавшие в переговорах, разошлись, не раскланявшись. Бойкот продолжался восемь месяцев, пока концерн не выкинул белый флаг, снизив цены на 10—15 процентов.

«Хитрые старики» и «послушные подростки»

Трудно сказать, каким путем Аратаро Такахаси добился верховной власти в концерне. Возможно, навсегда останется загадкой, что произошло при дворе Коносукэ Мацуситы в июльские дни 1973 года. Но если Мацусита был волен в выборе преемника, то он не ошибся: семидесятилетний Аратаро Такахаси — достойный продолжатель его дела. Как и Мацусита, он хитер и жесток. Подобно Мацусите наделен энергией и живым воображением. Есть еще одно качество, которым обладает Такахаси и которое особенно ценил в нем отрекшийся от престола монарх: вице-президент полностью разделял «философию» Мацуситы и глубоко проникся ею за 40 лет службы в «Мацусита дэнки».

Аратаро Такахаси разработал схему связей головной

компаний с дочерними. Он ввел в практику принцип «опоры на собственные силы» внутри компаний, то есть децентрализовал отделения. Создание в концерне «гвардии» — его идея. «Гвардией» он непосредственно и руководил. Когда сигнал бухгалтера-учетчика особенно серьезен, выправлять положение отправляется сам Такахаси. «Ремонтник» — так прозвали его в концерне.

Коносукэ Мацусита щедро одаривал преданного и толкового царедворца, отдавая ему под начало крупные куски империи. Такахаси — председатель правлений «Мацусита дэнки боэки», «Фукуока сэйси», «Мията когё», президент «Мацусита сэйко», «Кёсю Мацусита дэнки» и еще многих дочерних компаний. В концерне вряд ли найдется компания, где Такахаси не числился бы членом совета директоров, советником или ревизором.

В 1952 году Мацусита отправил Такахаси в Голландию. Научное и техническое отставание концерна от конкурентов вынуждало срочно влить в вены «Мацусита дэнки» новую кровь — передовой зарубежный опыт. В качестве донора Мацусита выбрал голландскую компанию «Филипс». Заключить с ней договор о научно-техническом содействии и должен был Такахаси.

Мацусита соглашался на все условия «Филипса», кроме одного: он не хотел платить «Филипсу» слишком много — 6 процентов с выручки от продажи товаров, изготовленных по лицензии и технологии голландцев. Такахаси вменялось в обязанность отстоять требование Мацуситы.

Торги тянулись две недели, голландцы не уступали. Случилось так, что телефонная связь с Осакой прервалась, и Такахаси не мог уведомить Мацуситу о ходе переговоров, посоветоваться с ним. И тогда Такахаси пошел ва-банк. «Учтите, — заявил он представителям «Филипса», — выручка будет зависеть от уровня руководства Мацуситой предприятием, которое станет выпускать продукцию по вашим лицензиям. И не исключено, что из-за ошибок и промахов председателя выручка окажется низкой и шесть процентов в денежном выражении станут меньше предлагаемых нами четырех с половиной».

Голландцы даже оторопели от столь наглого шантажа. На следующий день они сдались. «Мне казалось, что у Такахаси самая внушающая доверие физиономия к востоку от Суэца, — мрачно пошутил один из руководителей «Филипса». — А он возьми да и трахни кастетом по контракту...»

Достоверно неизвестна предыстория брака дочери Коносукэ Мацуситы с Масахару Хиратой, носящим ныне фамилию Мацуситы. Однако, зная расчетливость бывшего хозяина концерна, резонно предположить, что брак этот был династическим. Деньги в лице Коносукэ Мацуситы породнились с «голубой кровью» — с семейством графа Эйдзи Хираты и пэра, министра-хранителя печати Тосукэ Хираты, ближайшего к императору Японии сановника.

Судя по всему, Коносукэ Мацусита, скалькулировав влияние на императорский двор семейства будущего зятя и факт окончания Масахарой Токийского, привилегированного университета, пришел к выводу, что сделка сулит выгоду. Могущественные связи родственников зятя станут первоклассными дрожжами, на которых быстро взойдет тесто прибылей концерна, рассудил Мацусита. Прикинул Мацусита и дивиденды от принадлежности Масахару к числу выпускников Токийского университета. Мацусита знал о незыблемой традиции воспитанников японских высших учебных заведений хранить всю жизнь узы товарищества, перед крепостью которых бледнеют узы сицилийской мафии. В Японии принято считать, что Токийский университет создает министров, университет Кэйо — деньги, университет Васэда — друзей. Денег Коносукэ Мацусите хватало своих. В друзей он не верил. А вот человек, близкий к правительству, может быть весьма полезен концерну, подытожил Мацусита, давая дочери согласие на брак.

Пожалуй, нет ни одной страны в мире, где согласованность действий монополистов и правительства была бы такой тесной и открыто признанной, как в Японии. Однако японский крупный капитал и государственную власть нельзя назвать равноправными в их совместной игре. Подобно тому, как в преферансе «вистующий» игрок диктует объявившему «пас» партнеру, с какой карты ходить, так и монополисты указывают правительству, что ему делать. «Я сто раз задавал своим собеседникам один и тот же вопрос: «Кто управляет, правительство или предприниматели?» — рассказывал в очерках о Японии корреспондент французской буржуазной газеты «Фигаро» Макс Кло. — Ответ слышал один и тот же: «Предприниматели»».

Коносукэ Мацусита довольно безразлично относился ко всяким перестановкам в правительстве. Он знал: в любом кабинете у Масахару Мацуситы найдутся прия-

тели — министры или их заместители. Масахару Мацусита имеет своих людей, бывших однокашников, практически во всех фракциях правящей либерально-демократической партии.

Чтобы пышно цвела дружба зятя с высокопоставленными правительственными чиновниками и партийными «боссами», Коносукэ Мацусита тщательно унавоживал почву деньгами. По свидетельству газеты «Акахата», за последние 19 лет либерально-демократическая партия получила от монополий на проведение политической деятельности 56,2 миллиарда иен — 80,5 процента всех ее средств. «Партийные взносы» монополистов составляли, например, во второй половине 1972 года, когда проходили выборы в парламент, 7,3 миллиарда иен, а в первом полугодии, небогатом важными для либерально-демократической партии политическими кампаниями, — 1 миллиард иен. Немалую лепту внес в эти «пожертвования» и концерн «Мацусита дэнки». Коносукэ Мацусита твердо придерживался принципа, известного еще древним: «Даю, чтобы ты дал». Наследники председателя прилежно следуют этому правилу.

Механика контроля монополистов над деятельностью правительства проста и действенна. Объединившись в группы с затейливыми, как любят японцы, наименованиями — «Общество длительного процветания», «Общество утренней зари», «Общество духовных развлечений», — монополисты без малейших церемоний вызывают на свои собрания премьер-министра или его коллег. Японский журнал «Бунгэй сундзю» писал, что премьер и министры «дают подробные разъяснения по актуальным политическим, экономическим, дипломатическим проблемам и в свою очередь выслушивают мнение участников группы».

Масахару Мацусита вместе с директором банка Сумитомо, с руководителями компаний — судостроительной «Хатати дзосэн», металлургической «Сумитомо киндзоку», энергетической «Кансай дэнрёку», химической «Сумитомо кагаку» и текстильной «Тоё босэки» — образуют «группу семерых». Раз в месяц «семерка» приезжает из Осаки в Токио и в отдельном кабинете ресторана «Киттё», закончив трапезу и отпустив гейш, обсуждает с премьер-министром политические и экономические вопросы. Возможно, именно на такой встрече и были разработаны меры, позволявшие «Мацусита дэнки» в течение долгого времени монопольно хозяйничать на японском рынке, который правительство надежно отгородило

от зарубежных конкурентов колючей проволокой тарифных ставок на импортные товары.

Таможенная пошлина, скажем, на зарубежные радиоприемники много лет удерживалась на уровне 35 процентов, на телевизоры — 30, на холодильники — 15 процентов. Небезынтересно сравнить эти тарифы, например, с американскими. В США пошлина на зарубежные, в том числе и японские, радиоприемники составляла тогда же 12—15 процентов, на телевизоры — 10, на холодильники — 11 процентов.

Итальянский журнал «Эспрессо» привел однажды слова Такао Мацуо, начальника международного отдела объединения японских монополистов Федерации экономических организаций («Кэйданрэн»). Мацуо сказал: «Наша федерация, состоящая примерно из дюжины комитетов, имеет больше времени, чем правительство, для изучения некоторых основных экономических проблем. Следовательно,— сделал вывод Такао Мацуо,— вполне закономерно, что премьер-министр и его сотрудники принимают наши советы и рекомендации и, как это не раз происходило, меняют свое мнение, выслушав нас». Скромность представителя «Кэйданрэн», выставившего монополистов не более чем советчиками загруженных делами министров, может лишь вызвать ироническую улыбку. Еще Маркс назвал буржуазное правительство «комитетом, управляющим делами буржуазии». И японское правительство не является в этом смысле исключением из правила.

Французский журнал «Нувель обсерватор» довольно точно подметил, что «Япония — молодая нация, которой руководят хитрые старики». Шестидесятилетний президент «Мацусита дэнки» Масахару Мацусита — один из таких «стариков». Министры, которым он «советует», как вести государственные дела к выгоде концерна, не моложе президента. Однако характер взаимоотношений между Мацуситой и министрами превращает членов кабинета в «послушных хитрым старикам подростков».

Три «К» и прибыли «Мацусита дэнки»

Бизнес, которому посвятил себя Коносукэ Мацусита, особенно сильно зависит от научного прогресса. Империя живет, пока шагает в ногу с научно-технической революцией. Эту истину прочно усвоил Мацусита. Четыре процента от суммы продаж в 1974 году — 50 миллиардов иен — ассигнуются в концерне на изыскания, которые оборачиваются для концерна новыми прибылями.

В «Мацусита дэнки» — 16 научно-исследовательских институтов и 63 отдельные исследовательские лаборатории. В них занято около 5 тысяч научных работников. К 1974 году концерн зарегистрировал в Японии 29 тысяч патентов, полторы тысячи патентов зарегистрированы им за рубежом. Японская газета «Никкан когё симбун» ежегодно публикует «двенадцать самых важных открытий в области промышленности». Изобретения ученых концерна постоянно значатся в этих списках.

Инженеры концерна приняли участие в создании первого в мире передатчика информации, использующего лазерный луч. Они изготовили прибор для замера ультрафиолетового излучения в космосе. Им принадлежит патент на телевизионную камеру, которая позволяет наблюдать за деятельностью системы пищеварения человека. Пациент заглатывает гибкие, толщиной с вермишелину оптические волокна, и врач получает на цветном экране «репортаж» из желудка.

У входа в центральную лабораторию, что в осакском пригороде Кадома, посетителя встречают увековеченные в мраморе Ом, Фарадей, Ампер, Эдисон, Маркони. Японский писатель и общественный деятель XIX века Сёдзан Сакума, чей бюст тоже установлен здесь, кажется случайным в этой компании. Но так кажется человеку непосвященному. Коносукэ Мацусита воздал должное памяти отцов электричества и радио — зачинателей, как он считал, его бизнеса — и преклонил колена перед духом своего идейного наставника Сакумы, который писал: «Лишь после того, как мы искусно овладеем всем тем, что блестяще использует враг, мы сможем говорить о победе над ним». Для Мацуситы враг — это конкурент, и он истолковывал научным работникам концерна слова Сакумы так:

— Чтобы победить в конкурентной борьбе, нужно найти лучшее в мире, перенять его и сделать совершеннее, чем это было раньше.

В лабораториях «Мацусита дэнки» сконструированы бестрансформаторный телевизор, телевизор «снэпшот», который может делать на экране каждые 30 секунд четкие стоп-кадры, мини-телевизор весом 900 граммов с экраном 1,5 дюйма, приставка к телевизору, печатающая на бумажной ленте речь с телеэкрана, магнитофон, не требующий перемотки пленки, стереорадиоприемник, полностью уместающийся в наушниках, холодильник для левши, пылесос с электромагнитом, от которого не ускользнет и иголка.

Было время, когда знак «Сделано в Японии», служил предостережением, что сделано из рук вон плохо. «Искусно овладевая» методами производства высококачественных товаров, теми, что «блестяще использует враг», концерн наносил удары по конкурентам, отнимая у них рынки, завладевал их прибылями. Коносукэ Мацусита снова и снова внушал своим научным работникам:

— Потребителя надо заставить поверить, что вещь, сработанная в «Мацусита дэнки», — лучшая в мире, и ваша задача — добиться такой веры.

И они добиваются. Прежде чем пустить изделие в серию, его истязают в одной из лабораторий 33 инженера-инспектора по качеству. Их изощренности могли бы позавидовать испанские инквизиторы. Стараясь не во имя всевышнего и католической церкви, а ради доходов Мацуситы, инженеры-инспекторы свирепствуют вдохновенней Торквемады. Они заставляют стереорадиолы проигрывать пластинки 10 тысяч часов кряду. Телевизоры морозят на арктическом холоде и поджаривают в тропическом пекле, радиоприемники топят в спирте, пропускают через камеры с высоким давлением, кидают на пол с большой высоты.

Похоже, что лозунг на знаменах японской буржуазной пропаганды «Три «К»!» выдуман рекламными специалистами «Мацусита дэнки». В обладании автомобилем — «кар», комнатной охлаждающей установкой — «кулер» и цветным телевизором — «калор телевижн» учит лозунг видеть смысл жизни. «Кулер» и «калор телевижн» — продукция «Мацусита дэнки».

А каким будет мир потребительских интересов, куда японцев станут завлекать завтра? И опять трудно отделаться от впечатления, что именно рекламный отдел кон-

церна «Мацусита дэнки» участвует в лепке образа этого мира. В книге экономиста Юдзио Ясаки «Япония через 20 лет» живописуется такая картина. На столике у кровати смонтированы телефон, магнитофон и видеоманитофон, который позволит только что проснувшемуся человеку сразу же посмотреть последний выпуск теленовостей, записанный, пока он спал. Здесь и кухонька для приготовления завтрака, можно выпить чашку утреннего кофе, не вставая с постели. Вечером партия в «сёги» — японские шахматы — с электронным роботом. Видеоманитофон с компьютерным устройством уже осваивается в «Мацусита дэнки».

Коносукэ Мацусита любил цитировать чьи-то слова: — Глупо спрашивать у человека, чего он хочет; покажите ему вещь, тогда он будет знать, чего ему хотеть.

И инженеры-конструкторы «Мацусита дэнки» экспонируют на всевозможных выставках, в демонстрационных залах концерна бытовые лазеры, кварцевые часы, роботы, умеющие играть в «сёги». Разжигая жажду приобрести волнующие воображение новинки, концерн преследует две цели: рекламную — загодя создать рынок для электро- и радиоприборов будущего — и пропагандистскую — отвлечь от опасных мыслей о несправедливости капиталистического строя. Вторая цель приобретает для хозяев «Мацусита дэнки» все более важное значение.

Одушевленные роботы

В голубых халатиках, в одинаково повязанных голубых косынках девушки у конвейера казались близнецами. Каждые десять секунд они снимали с конвейерной ленты ошестинившиеся мельчайшими проводками панели величиной со спичечный коробок и клали их под микроскопы, укрепленные на уровне глаз. Восемнадцать косынок разом приникали к окулярам. Еле приметный поворот тонкой как игла отвертки — и руки опять взлетали над конвейером, чтобы положить панели обратно на ленту и взять новые. Синхронностью и точностью движений девушки напоминали хорошо вышколенный кордебалет на сцене первоклассного театра, гребцов в лодке, финиширующих в решающем заезде.

— Производительность труда на нашем заводе выше, чем на аналогичных предприятиях западноевропейских фирм,— сказал сопровождавший меня служащий концерна и не без гордости добавил: — За последние пять лет производительность труда поднялась у нас почти на 90 процентов.— Служащий имел в виду пятилетие, закончившееся в 1973 году.

Полчаса наблюдал я за девушками. Ни одна не сделала лишнего жеста. Никто ни разу не отвернулся от конвейера, не произнес ни единого слова, не улыбнулся, будто не люди, а четко действующие механизмы работали в цехе. «Японским секретным оружием» назвал американский журнал «Форчун» интенсифицированный сверх предела и низкооплачиваемый труд на конвейерах японских заводов. И я не мог не оценить меткости этого определения.

— Здесь, на конвейере, девушки не хотят, наверное, долго задерживаться? — спросил я.— Ведь можно попытаться найти работу полегче.

— Текучесть кадров у нас не превышает двух процентов в год,— отозвался мой провожатый.— В среднем же по обрабатывающей отрасли текучесть кадров составляет около трех с половиной процентов.

Вместе с шумливой стайкой иностранных туристов меня провели в конструкторское бюро. Чужая речь нарушила тишину обширного зала, но никто из двух десятков инженеров, чертежников, операторов счетных машин не оторвался от дела, никто не бросил и взгляда в сторону гостей.

— В конструкторском бюро хронометрировано время всех операций,— объяснили нам.

И не только операций. Восемь минут за смену позволено потратить сотруднику конструкторского бюро на туалет, на «перекуры». Сорок пять минут — продолжительность обеденного перерыва. Отлучаться за пределы завода запрещено. Книгу или справочник приносит из библиотеки в конструкторское бюро курьер. Время, которое ему требуется, хронометрировано тоже. Совещания в рабочее время не проводятся. «Планеркам», «летучкам» отведены пятнадцать минут до начала смены. Инженеры не делают того, что входит в обязанности чертежников или операторов. Даже карандаши точит для них специально приставленный к такой работе человек. Концерн считает: раз он платит инженерам-конструкторам

рам за технические идеи и их разработку, значит, должен получать за свои деньги максимум.

Служащий концерна закончил пояснения туристам, и я подумал: здесь захронометрировали бы и скорость творческой мысли, окажись это возможным. Разновидность «секретного оружия» действовала и в конструкторском бюро.

Однако такого оружия, как правило, недостаточно, чтобы постоянно одерживать верх. Судьбу сражений решают и хорошо обученная боеспособная армия, и ее общая техническая оснащенность. Делая главную ставку на «секретное оружие», «Мацусита дэнки» не забывает о других факторах победы.

Средний возраст рабочих концерна — 23 года, служащих — 27 лет. Только что окончившие школу или университет, они в курсе последних достижений науки и техники и быстро овладевают навыками обращения с новейшим оборудованием, без труда осваивают передовые методы организации труда. Это весьма боеспособная армия. Что же касается ее технической оснащенности, то лидерство «Мацусита дэнки» здесь неоспоримо. Руководители концерна не боятся знакомить конкурентов с производственными процессами на своих заводах. «Как бы велика ни была для конкурентов польза от такого знакомства, мы все равно останемся на шаг впереди», — утверждают в концерне, и это не кажется самонадеянностью.

На телевизорных заводах «Мацусита дэнки» установлены контролируемые компьютерами станки, которые начинают печатные схемы деталями во много раз скорее, чем человеческие руки. Станки сконструированы в лабораториях концерна. Законченные печатные схемы проходят проверку на другом разработанном в «Мацусита дэнки» автоматическом устройстве, достаточно простом в управлении, чтобы работу на нем можно было доверить выпускнику средней школы. Оборудование, использовавшееся концерном несколько лет и замененное на более современное, немедленно находит покупателей как в Японии, так и за границей. «Мацусита дэнки» действительно «на шаг впереди» всех в отрасли.

Составные части «секретного оружия» — нечеловеческие нагрузки на рабочих и служащих и ничтожная в сравнении с этими нагрузками оплата труда. Газета «Акахата» привела как-то высказывания рабочих радиозавода концерна.

— У меня был сильный насморк, но из-за высокой скорости конвейера я не мог даже высморкаться,— рассказал один из них.— Я страдал от удушья, головной боли. Стоило огромных усилий ни разу не пропустить возложенную на меня операцию.

Другой рабочий дополнил:

— Скорость конвейера такова, что с трудом поспеваешь проставлять на карточках условный знак, когда замечаешь бракованную деталь. А начальство иногда нарочно ставит на конвейер бракованные детали, чтобы проверить, насколько внимательны рабочие.

Девушки в голубых халатиках, за слаженными движениями которых я наблюдал, должны за минуту шесть раз посмотреть в микроскоп с 24-кратным увеличением. И так — все восемь часов рабочей смены. Немудрено, что после нескольких месяцев труда они становятся пациентами врача-окулиста. На заводе электроосветительных приборов 75 процентов сборщиц флюоресцентных ламп регулярно обращаются за помощью к врачу: бешеный темп движения конвейера и нестерпимая жара приводят к тяжелым заболеваниям.

Концерн первым в Японии перешел на пятидневную рабочую неделю, но времени на отдых, на восстановление сил у работников «Мацусита дэнки» не прибавилось. «День — для самосовершенствования, день — для отдыха» — вот лозунг, который выдвинул Мацусита. И по субботам работники концерна обязаны являться в цехи, в лаборатории, в конторы, чтобы сообща поразмыслить, как еще более увеличить скорость конвейера, или прослушать лекцию «о философии» Мацуситы, в которой с введением пятидневной рабочей недели появился новый постулат. «Если отдыхать два дня в неделю, замрет прогресс», — вполне серьезно утверждает Коносукэ Мацусита. Прогресс для него синоним умножения прибылей. Мацусита так и пояснял свою мысль: «Повысится себестоимость продукции, а это отрицательно скажется на успехах концерна, и он перестанет быть образцовым для других», то есть, иначе говоря, сползет вниз в таблице чемпионов по прибылям.

— Могу с определенностью утверждать, что треть работающих японцев находится на грани неврастения,— заявил известный в Японии психиатр Масакацу Сёсаки. В «Мацусита дэнки» ежегодно в среднем десять человек переходят эту грань так далеко, что кончают с собой. Нервные расстройства, вызванные физическим и умствен-

ным перенапряжением,— главная причина самоубийств. Считают, что почти 40 процентов рабочих концерна останавливают себя у самой грани неврастения с помощью сильнодействующих лекарств.

Когда в средневековой Японии в крестьянских хижинах появлялись на полу соломенные циновки — а это случалось только в самые урожайные годы,— феодалы, до нитки обиравшие крестьян, приходили в негодование от «пристрастия,— как они говорили,— мужиков к роскоши, граничащей с распутством». В наше время Коносукэ Мацусита не считает непозволительной роскошью мясо, молоко, масло на обеденном столе рабочих концерна, однако доступны они им почти так же мало, как когда-то циновки крестьянам.

В 1974 году — до апрельской всеобщей забастовки японских трудящихся — средняя заработная плата составляла в «Мацусита дэнки» 54 400 иен в месяц, а прожиточный минимум семьи из четырех человек превышал 150 тысяч иен. Слово «минимум» нужно понимать в данном случае в буквальном смысле. Расходы такой семьи на питание позволяли ей купить в течение года чуть больше 22 килограммов мяса. В европейских странах такое количество мяса семья съедала за месяц. Японская семья ежемесячно может позволить себе лишь 8 литров молока и килограмм жиров. Чтобы свести концы с концами, рабочие концерна вынуждены соглашаться на сверхурочный труд.

Как и большинство японцев, рабочие «Мацусита дэнки» относят в сберегательную кассу до 18 процентов своего заработка. Опросы показали, что деньги откладываются на случай болезни, оплату образования детей, на жизнь в старости, на приобретение жилья. Свыше двухсот тысяч иен в год обходится семье учеба молодого человека в государственном, «дешевом» университете. В частном университете один лишь вступительный взнос составляет 200 тысяч иен. Бюджетные расходы на пенсии не превышают в Японии 0,4 процента национального дохода. В США, где на пенсии ассигнуется значительно больше — 3,3 процента, положение с пенсионным обеспечением признано катастрофическим самим президентом. Поэтому бесстыдным показался мне афоризм, который я услышал от члена совета директоров концерна: «Копить деньги — «хобби» японцев». Он-то увлекается иным «хобби»: играет в гольф в клубе, вступительный взнос в который — миллион иен.

Я оглядывал просторные, светлые цехи завода, конвейеры, протянувшиеся на десятки метров, чудо-станки, за которыми работали искусные люди. Все выглядело очень современным, вплоть до потогонной системы труда, самой, пожалуй, современной в капиталистическом мире. И тем не менее я чувствовал себя пассажиром фантастической машины времени, перенесшей меня в эпоху феодализма. Коносукэ Мацусита с упорством музейного хранителя оберегал феодальный характер отношений на своих предприятиях. Первейший долг рабочих и служащих — любить концерн словно родную семью и почитать Коносукэ Мацуситу будто отца, точно так же как в средние века вассал был обязан чтить клан и беспрекословно подчиняться князю.

Мне показалось, что работники «Мацусита дэнки» чаще, чем других японских компаний и фирм, употребляют в разговоре о концерне слово «ути». Прямое значение этого слова — «дом», «семья». Я, разумеется, делал скидку на присутствие при беседах представителя администрации, который заносил в блокнотик ответы рабочих и служащих на мои вопросы. Однако я не мог не признать, что Коносукэ Мацусита добился значительного успеха в идеологическом оболванивании подданных своей империи.

— Можно отказаться от прежних взглядов, развестись и жениться снова, можно взять новые фамилию и имя, недопустимо лишь одно — изменить концерну, — услышал я в конструкторском бюро от инженера и заметил явное удовлетворение на лице представителя администрации, записавшего в блокнотик эти слова. Из них следовало, что сменить концерн нельзя, как нельзя сменить семью и отца, иначе прослывешь «не вполне порядочным» и «неблагодарным».

Подобное отношение к концерну, характерное — в меньшей, правда, степени — для работников каждой японской компании, — результат укоренившейся в Японии системы воспитания, которая основана на философских, этических, религиозных воззрениях, оставшихся от феодализма и ревностно оберегаемых правящим классом.

Очевидное фарисейство Мацуситы прикрывалось утверждениями, что и он рассматривает концерн как «семью». Он нанимал рабочих и служащих на всю жизнь, до выхода на пенсию, и, если те не совершали серьезных ошибок или проступков, и прежде всего свято блюли за-

кон о 10-процентной прибыли, не увольнял их даже при ухудшении экономической конъюнктуры. «Отец ведь не выгоняет детей из дому», — говорил Мацусита.

Не просто сделаться постоянным работником «Мацусита дэнки». Для этого мало прийти в отдел кадров и предложить свои услуги. В отделе кадров концерна внимательно прочтут подробную автобиографию кандидата в рабочие или служащие, ознакомятся с его метрическим свидетельством, с документом, удостоверяющим право голоса, со справкой об уплате налогов, актом обследования состава семьи, дипломом учебного заведения и списком экзаменационных оценок в институте или в школе. Когда мне перечислили документы, необходимые для поступления на работу в концерн, я перестал удивляться тому, что директором-распорядителем «Мацусита дэнки», ведающим кадрами, Коносукэ Мацусита назначил Китаэ Огаву, бывшего начальника полицейского управления одной из префектур.

В «Мацусита дэнки» нельзя устроиться без рекомендации, причем рекомендуемый должен пользоваться доверием концерна. Хорошо получить рекомендацию от человека, в нем работающего. Дело в том, что поручитель несет ответственность за свою рекомендацию. Ему можно предъявить иск, если нанятый работник совершит проступок, не проявит должного усердия.

Следующий этап — приемные экзамены. Вчерашние школьники экзаменуются по математике и японскому языку, студенты, кроме того, и по специальности. Затем — собеседование с целью выяснить склонности нанимаемых рабочих и служащих, степень их совместимости с уже сложившимся коллективом. И лишь потом — профессиональное обучение, или, как говорят в Японии, «ориентация» на том участке, где нанимаемому предстоит трудиться.

Подобный метод приема на работу помогает, конечно, набирать в концерн действительно способных, энергичных рабочих и служащих. Преодолев столь высокие и многочисленные барьеры, работники «Мацусита дэнки» проникаются уважением к концерну — «семье», в которую их приняли, еще больше дорожат местом, доставшимся так нелегко.

Однако следует учитывать и другое: хозяева концерна подходят к оценке результатов экзаменов и собеседований, итогов «ориентации» со своих, классовых позиций. У трудящегося с созревшим классовым самосознанием

мало шансов пройти сквозь «чистилище». Большое число всевозможных документов, требуемых в концерне при оформлении на работу,— средство узнать побольше об окружении нанимаемого, о среде, в которой он вырос и живет, и, следовательно, о его взглядах. «Нам нужны положительные умы, а не критиканы,— сказал начальник отдела кадров концерна.— Необходимо, чтобы мы чувствовали: нанимаемые способны понять философию председателя Мацуситы».

В концерне, как и в далекие довоенные годы, наряду с постоянными работниками есть и временные. Это те, кто не смог при поступлении на работу удовлетворить всем требованиям концерна, кто не имеет достаточно высокой квалификации, у кого образование ниже уровня, установленного в концерне для вновь нанимаемых работников, кто поменял место работы. Разумеется, с годами многие временные рабочие овладевают профессией ничуть не хуже постоянных, какая-то часть заочно заканчивает учебные заведения, но только единицы пробиваются в разряд постоянных.

Концерну выгодно существование временных рабочих. Их заработная плата составляет меньше половины того, что получают постоянные рабочие. Временным рабочим концерн не оплачивает проезд до работы, не разрешает пользоваться принадлежащими «Мацусита дэнки» магазинами, где товары продаются по сниженным ценам. Временные рабочие выполняют роль амортизатора, смягчающего удары кризиса: в пору спада производства именно их выбрасывают на улицу. Именно они оказываются лишними в результате автоматизации предприятий.

Для постоянного рабочего нет ничего страшней, чем превратиться во временного. И ради процветания концерна он надсаживается у конвейера, станка, в магазине, торгующем товарами «Мацусита дэнки». Банкротство концерна будет означать и личный крах рабочего: в другую компанию его возьмут только временным. Стараются и временные рабочие, стараются, чтобы попасть в постоянные.

Ежегодно в мае в концерне воцаряется атмосфера магазина самообслуживания, в котором с полок украли дорогостоящий товар: подозрительность и недоверие нависают над «Мацусита дэнки» чернильно-черной грозой тучей. В мае проходит аттестация рабочих и служащих и проводятся «экзамены на чин».

В отделе кадров концерна на каждого работника заведена карточка. Она не свод анкетных данных и не по-служной список. Это, скорее, зачетная книжка, в которой проставляются отметки за проявленные деловые и личные качества. Во время майской «экзаменационной сессии» подытоживаются производственные показатели, достигнутые рабочими и служащими в минувшем году, проверяется их умение поднимать производительность труда, находить общий язык с подчиненными, способность к творчеству. Набранные очки заносятся в карточку. В графе «способность к творчеству» ставится ноль, если рабочий или служащий не внес за определенный период ни одного рационализаторского предложения. По карточкам определяют, допустить работника к экзамену на замещение новой должности или перевести на менее ответственную, заслуживает ли он увеличения заработной платы, следует ли ему присвоить новый квалификационный разряд.

У руководителей среднего звена оценивается способность воспитывать смену. В «Мацусита дэнки» введены должности кандидатов на руководящие посты. Кандидаты получают надбавку к заработной плате, хотя и не наделены правами заместителей руководителей. Высшая администрация пристально следит, помогает ли кандидату непосредственный начальник повышать профессиональный уровень. С другой стороны, начальник должен постоянно доказывать хозяевам концерна свое превосходство над кандидатом, добиваясь более высоких, чем у него, оценок по всем пунктам аттестации.

«Таким образом,— пишут видные японские ученые в книге «Управление фирмами в Японии»,— на вновь открывающуюся вакансию направляются только люди, которые в прошлом положительно зарекомендовали себя в данной специальности. Одновременно удается предупредить ущерб, возможный в результате длительного пребывания на определенной должности человека, лишенного необходимых для нее деловых качеств».

У подобной системы имеется, однако, и обратная сторона. Авторы книги «Управление фирмами в Японии» предпочитают о ней не говорить. В концерне царит атмосфера страха и пресмыкательства перед начальством: ведь от него зависят оценки, выставляемые в карточках. Чтобы на очередной аттестации получить удовлетворительную сумму очков, рабочие и служащие стараются не только высокопроизводительно трудиться, но и демонст-

рировать угодный начальству образ мыслей. Начальство же испытывает подозрение и ненависть к подчиненным, как к конкурентам, которые стремятся занять должность повыше и именно с этой целью гоняются за похвальными оценками в карточках.

Газета «Акахата» описала, как проводится «экзамен на чин» бригадира. Начальник участка намечает кандидатов в бригадиры из числа рабочих цеха и сообщает о них в отдел кадров. Там кандидатов тщательно «просеивают», отменяя тех, чье политическое лицо не внушает кадровикам доверия. «Можно не сомневаться, к экзамену не допустят человека с демократическими взглядами», — подчеркнула «Акахата». Отобранные отделом кадров кандидаты направляются на курсы повышения квалификации, где слушают лекции по таким вопросам: «История концерна «Мацусита дэнки», «Философия Коносукэ Мацуситы», «Введение в науку управления», «Контроль за персоналом». В конце занятий устраивается экзамен. Газета привела тему одной письменной работы, которая звучала так: «Как определить, кто из рабочих является честным тружеником концерна?»

Как рабов к галере, приковывает рабочих и служащих к концерну система оплаты труда, издавна существующая в Японии и принятая в «Мацусита дэнки». Продолжительность непрерывного стажа работы на предприятиях концерна — вот главное, что определяет сумму заработной платы. Тридцатилетний рабочий получает в два с половиной раза больше, нежели семнадцатилетний, а рабочий в возрасте 40—49 лет — в три раза больше.

Из двух рабочих с одинаковым стажем по профессии получает больше тот, кто дольше работает в концерне. Год работы в другом месте оценивается примерно вдвое меньше, чем год работы в «Мацусита дэнки». Иными словами, «семья»-концерн воздаст «сыну»-рабочему за «преданность».

Согласно неписаным законам концерна, человек, становящийся рабочим или служащим «Мацусита дэнки», занимает первую ступеньку эскалатора, ступеньку, с которой его не спихнут. Ему теперь не надо двигаться. Об этом позаботятся хозяева-«родители» в соответствии с положением дел «Мацусита дэнки» — «семьи». Искусный токарь, слесарь или сборщик не получит, скажем, пятого разряда, пока ему не исполнится 21 год. Лишь в 24-летнем возрасте рабочего допустят к экзамену на шестой разряд.

У японцев в ходу поговорка «куги-о уцу», что означает «забивать гвозди». Стоит рабочему до времени попытаться самому шагнуть на ступеньку выше, его крепко ударят — как бьют по шляпке гвоздя, — чтобы человек сравнялся с остальными работниками одного с ним возраста и одной категории. Вместе со всеми рабочий будет подниматься от разряда к разряду действительно как на эскалаторе: не обгоняя других, но и не отставая, если, конечно, проявит верность концерну и «благонамеренность» по отношению к хозяевам.

Электронно-вычислительные машины начали применять в «Мацусита дэнки» прежде всего, пожалуй, для расчета заработной платы. И не мудрено: заработная плата начисляется почти по сорока показателям. К «базисному» окладу, зависящему в первую очередь от возраста и срока работы в концерне, приплюсовываются надбавки — за высокие личные и коллективные показатели, за выполнение ответственных операций, за сверхурочные часы, за усердие и другие показатели, которые оцениваются в зависимости от непрерывного стажа. Дважды в году выплачиваются «бонусы» — премиальные.

В среднем по всем производствам «базисный» оклад составляет в концерне примерно 80 процентов зарплаты. И как бы много и упорно ни трудился молодой рабочий, его зарплата всегда будет меньше, чем у его взрослых товарищей. Что же побуждает рабочих, в том числе и молодых, «выкладываться» у конвейеров и станков? Побуждают «бонусы» и надбавки.

«Бонусы» — наиболее эффективное средство повышения производительности труда. Величина «бонусов» ставится в зависимость от прибылей концерна. Тем самым хозяева «Мацусита дэнки» как бы указывают рабочим и служащим: чем выше ваша производительность и, следовательно, выше прибыли, тем крупнее «бонусы». И наоборот: участие в забастовках, снижающих выработку и прибыли, уменьшает размер «бонусов». Не случайно удельный вес премиальных в общей сумме заработной платы составляет 25 процентов.

Премиальные не распыляются по месячным или квартальным выплатам. «Бонусы» выдают в июне и в декабре. Психологический эффект этого значителен: солидная сумма способна заставить хотя бы ненадолго забыть и тяжелые условия труда, и отсутствие элементарных социальных благ, и низкий в сравнении с другими развитыми капиталистическими странами уровень жизни.

Сорок лет назад один советский писатель, побывав в Японии и увидев еще во многом патриархальную тогда страну, назвал труд японцев «нечеловечески человеческим». Он такой в «Мацусита дэнки» и теперь, несмотря на компьютеры, автоматические линии, программное управление механизмами. Ценой «нечеловечески человеческого» труда добиваются рабочие концерна надбавок к «базисному» окладу.

Рабочие «Мацусита дэнки» постоянно занимаются рационализаторством. Образовав бригады по 6—10 человек, они по указанию начальников цехов придумывают приспособления к станкам, повышающие производительность труда, совершенствуют технологию. Делается это обычно по субботам, отведенным для «самосовершенствования». До 500 тысяч рационализаторских предложений вносят ежегодно рабочие «Мацусита дэнки». На заводе батареек в городе Сага, например, ежемесячно от каждого ста рабочих в среднем поступает 65 предложений.

Однако не все предложения являются подлинно рационализаторскими. Газета «Акахата» рассказала об одном из них. Рабочая бригада получила задание снизить себестоимость продукции. Долгие поиски инженерного или технологического решения проблемы успеха не принесли, и не оставалось ничего, кроме как пойти на крайнюю меру: сократить состав бригады на два человека.

Интенсификация труда оставшейся четверки резко возросла, рабочим даже пришлось сократить время обеденного перерыва. Администрация отнесла предложение бригады к числу рационализаторских, и рабочие получили надбавку за «высокие личные и коллективные показатели». Концерну же досталось неизмеримо больше: сумма надбавки оказалась значительно меньше сэкономленной зарплаты двух уволенных рабочих.

Совершенствование рабочими в субботные дни методов собственной эксплуатации не оплачивается концерном. Но новинки, полезные хозяевам «Мацусита дэнки», оцениваются весьма высоко. Наиболее удачливых рационализаторов окружают ореолом славы.

Почетной премии организации японских предпринимателей «Никкэйрэн» был удостоен, например, бригадир Кёхэй Миякэ. Он усовершенствовал процесс сборки регулятора настройки телевизора. Коносукэ Мацусита, заходя в цех, не упускал случая демонстративно пожать Миякэ руку.

Любопытная деталь: не признается рационализаторским предложение, обеспечивающее повышение трудовых показателей лишь у одного работника.

— Это словно командная гонка велосипедистов,— объясняли мне в концерне.— Если к финишу приходит раньше всех только один из команды, а остальные спортсмены заканчивают дистанцию в хвосте, команда проигрывает. Победу одерживают те, кто финишируют вместе, пусть не так быстро, как первый, но не слишком отстав от него.

Разложенные передо мной пространные таблицы и многокрасочные графики должны были подтвердить эту мысль. Но подтверждали они другое. В условиях, когда подавляющее большинство рабочих и служащих вынуждено выполнять работу, которая не соответствует их интересам и индивидуальности, труд превращает работников в обезличенную массу. Оставить ее такой — в интересах хозяев «Мацусита дэнки», потому что обезличенной массой легче управлять, проще влиять на нее. «Веди себя соответственно своему месту» — заповедь, регулирующая жизнь японцев. И хотя заповедь порождена феодальным обществом, она соблюдается до сих пор.

...Я стоял на галерее для посетителей и смотрел сквозь стекло на восемнадцать одушевленных роботов, синхронно двигавшихся у конвейерной ленты. Голубые халатики и косынки выглядели данью промышленной эстетике: механизмам придан радующий глаз внешний вид. «Я в восхищении от изысканной и могучей красоты опозитизированного здесь труда,— написал в очерке о Японии кто-то из английских журналистов.— Труд в Японии — это не просто работа,— продолжал он.— Как и многое другое на этих островах, труд превращен в совершенный культовый ритуал, исполненный скромного спокойствия, ритма и грации». Врезавшиеся в память и казавшиеся образными строки воспринимались теперь фарисейством. Вол с ярмом на шее, вращающий ворот, движется по кругу тоже со скромным спокойствием, в размеренном ритме и с определенной грацией.

Рикша и миллионер

Рассказывают, что некий китайский император решил увековечить себя. Он призвал придворного летописца и повелел записывать мысли, которые станет изрекать. На вопрос летописца, как назвать будущий труд, император ответил: «Тысяча и одна истина». Сидевший рядом шут тотчас внес поправку: «Тысяча и одна сказка». Нечего и говорить, что остроумие шута было немедленно наказано тысяча и одним ударом по пяткам. Молва о печальной участи шута быстро разнеслась по Поднебесной, и с той поры напуганные жители империи почитали «Тысячу и одну истину» наравне со священными книгами.

Работники концерна почитают «тысячу и одну истину» Коносукэ Мацуситы больше, чем священные книги — буддийские сутры или тексты синтоистских «норито», молитв. И не удивительно. Помните замечание начальника отдела кадров? «Нам нужны положительные умы, а не критиканы,— сказал он.— Необходимо, чтобы мы чувствовали: нанимаемые способны понять философию председателя Мацуситы». Тот, кто «не способен» понять эту «философию» или недостаточно усердно ее исповедует, рискует оказаться переведенным из постоянных работников во временные, лишиться «бонусов» и надбавок и даже очутиться за воротами «Мацусита дэнки».

Но не только страх перед наказанием побуждает работников «Мацусита дэнки», да и не их одних, обращаться к трактатам «Каким быть человеку», «Какой быть промышленной компании», «Каким быть обществу», «Путь к миру, счастью и процветанию», в которых Коносукэ Мацусита поведал миру свои «истины». Читателей привлекает личность самого Мацуситы, начавшего подмастерьем и выбившегося в миллионеры. В предисловиях к трактатам Мацусита подчеркивает: излагаемые им идеи извлечены из его собственного опыта, они отражение действительности. И это тоже не может не производить впечатления на почитателей Мацуситы. Гипноз многомиллионного состояния столь силен, что они забывают: отражение действительности бывает и искаженным.

Берясь за перо, Коносукэ Мацусита меньше всего заботился о лаврах писателя. Как и все, чем он занимался в жизни, литературные упражнения преследовали сугубо корыстную цель: увеличить прибыли. Нет, не за счет

гонорара — Мацусита готов сам платить за публикацию своих писаний. Это, кстати, он и делает: трактаты увидели свет сначала в его собственном журнале, который выходит беспрецедентным для японских ежемесячников тиражом — 500 тысяч экземпляров и не приносит дохода. Жизнь подсказала Мацусите, что извлекать прибыль, используя чужой труд, гораздо лучше с помощью убеждения, нежели насилия. И если уж приходится прибегать к насилию, то нужно давать этому не вызывающее сомнений оправдание. Заставить трудящихся поверить в то, что угодно Мацусите, а следовательно, и принудить их поступать так, как он хочет, — назначение литературных упражнений бывшего председателя совета директоров «Мацусита дэнки».

Не вдруг и не сразу сформулировал Мацусита «истины». В 1928 году в Японии состоялись первые в ее истории всеобщие выборы. Несмотря на жестокие полицейские репрессии, пролетарские партии, выступившие под лозунгами: «Долой монархию!», «Создадим рабоче-крестьянское правительство», завоевали в парламенте 8 мест. Правительство, напуганное итогами выборов, которые показали силу и организованность рабочего класса и его партий, провело по всей стране массовые аресты коммунистов и распустило организации, находившиеся под влиянием компартии. Однако не прошло и месяца, как коммунисты восстановили партийные ячейки. Перегруппировала ряды рабоче-крестьянская партия, появилось революционное профсоюзное объединение — Национальный конгресс японских профсоюзов. Тогда-то Коносукэ Мацусита и пришел к выводу:

— Хотя дел спешных и разных — гора, однако необходимо отложить их и подумать о воспитании человека, — то есть о воспитании безропотного раба.

Однажды Мацусита попал в религиозный центр секты «Тэнрикё» в городе Тэнри. «Мацусита дэнки сэйсакусё» открыла там торговую контору. Коносукэ Мацусита был, вероятно, первым и единственным, на кого после прослушанной в местном храме проповеди взаправду нишло просветление. Он понял, что, внушив работникам компании догматы секты, сможет сделать их безропотными рабами.

Кто-то из философов прошлого метко сказал, что у людоедов бог будет людоедом, у крестоносцев — крестоносцем, у купцов — купцом. Проповедники секты «Тэнрикё» сочинили бога-ростовщика. Он утверждал: я предо-

ставил человеку займы все, что тот имеет, даже тело, и поэтому человек, вечный должник бога, обязан бесплатно работать на него в знак благодарности за доброту. Мацусита увидел себя на месте такого бога и от открывшейся перспективы почувствовал сладостное головокружение: рабочие «Мацусита дэнки сэйсакусё» станут трудиться старательно, с энтузиазмом и не будут требовать ничего взамен.

Вернувшись из Тэнри, Мацусита и впрямь отложил дела и занялся составлением свода «принципов» компании. В 1929 году рабочие познакомились с ними. Оказывается, «главной заботой рабочих должны быть прибыли «Мацусита дэнки сэйсакусё» и социальная гармония на предприятиях». Гармония во взаимоотношениях между ними и Мацуситой. Рабочие узнали, что они должны «выполнять свои обязанности, отдавая делу всего себя и следуя духу согласия и сотрудничества». Согласия и сотрудничества с Мацуситой, разумеется.

Несколько лет спустя к своду «принципов» Мацусита добавил «моральный кодекс». В нем провозглашалось: «служить родине посредством упорного труда», то есть упорного труда на Коносукэ Мацуситу, «повиноваться и быть скромным» — повиноваться Мацусите и быть скромным в требовании лучшей участи, «быть благодарным и отвечать добром на добро» — благодарным Мацусите за работу, которую он дает, и отвечать ему добром за то, что он все же не позволяет умереть с голоду. Проповедники секты «Тэнрикё» нашли в Коносукэ Мацусите способного ученика.

«Принципы» и «моральный кодекс» легли в основу «философской» системы Мацуситы, в которую он впоследствии включил самые разнообразные концепции — от нравучений Конфуция до постулатов Гэлбрейта. Даже при беглом ознакомлении с «творчеством» Мацуситы ясно: к «истинам», изреченным миллионером, вполне подходит замечание шута из легенды.

Чтобы удержать работников концерна у себя в повиновении и одновременно как-то ответить на их мечты о лучшей жизни, Мацусита составил рецепт, как без какой-либо ломки привычных порядков создать «общество великой гармонии в отношениях между людьми». Он отказался от вконец скомпрометированной выдумки о царстве небесном, где трудящимся сторицей заплатят за адовы мучения на земле. Он опустил рай на землю, но не настолько близко к ныне живущим людям, чтобы они

смогли уличить его в обмане. Мацусита пообещал рождение «общества великой гармонии» через 250 лет.

— Этот срок я делю на десять этапов,— объясняет он график движения к такому обществу.— Начальный этап, протяженностью в 25 лет, я разбиваю на три периода: первый, десятилетний,— становление концерна; следующий, тоже десятилетний,— становление и развитие концерна; третий период, пятилетний,— становление, развитие и принесение концерном пользы людям. Через 250 лет товаров, произведенных концерном, станет так много, что на Земле воцарится рай.

Проповедники всяких религий призывают людей взирать на небо и тем временем очищают их карманы. Мацусита, чтобы сделать то же самое, соблазняет любоваться далеким миражем.

Нередко Мацусита видел, как неуверенность в будущем, страх перед экономическими кризисами понуждают людей обращаться к богу. Поэтому он не отверг совсем религиозные учения. Мацусита тщательно выбрал из них положения, полезные ему. Страницы его книг настолько обильно оснащены похожими на оригиналы переложениями догм конфуцианства, даосизма, буддистской секты «Дзэн» и еще множества других религий, вплоть до христианства, что миллионера-«философа» впору обвинить в плагиате.

Например, в «Шу цзин» — китайской «Книге истории», составленной, как считают, Конфуцием в V веке до нашей эры,— говорится: «Среди знати и сановников не было таких, кто не совершенствовал бы свою добродетель и не заботился бы о правителе. Все высшие чиновники и наместники подвластных областей с тщанием относились к своим обязанностям. Превыше всего они ставили добродетель, чтобы помочь своему властелину, и поэтому он, единственный среди людей, управлял четырьмя сторонами света». А вот строки из трактата Мацуситы: «Без повиновения и скромности всех членов общества нельзя поддерживать порядок в нем».

Нетрудно заметить: «высшие чиновники и наместники» заменены у Мацуситы на «членов общества». Он имеет в виду под ними трудящихся. Покорность сановников явилась, согласно Конфуцию, источником всевластия правителя. То же самое, в иных только выражениях, написано у Мацуситы: «порядок в обществе», то есть всевластие монополистов, может быть сохранен лишь при условии «повиновения и скромности» членов общества.

— Жизненный путь, которым идешь, ниспослан свыше,— проповедует Мацусита.— Жизнь человека на девяносто процентов предопределена судьбой, переменить которую не дано никому, и только на десять процентов она строится его руками.

Чем не епископ из Гиппона Аврелий Августин, причисленный католической церковью к лику святых! Еще в V веке тот утверждал: «Воля человека свободна, но в границах божьего предвидения». Августин не определил строго границы, в которых воля человека свободна. Мацусита же с точностью бухгалтера высчитал: десять процентов. А раз «жизненный путь ниспослан свыше» и все зависит от судьбы, то смирись с тем, что тебя окружает, будь покорным и терпеливым, не протестуй и не пытайся бороться. Мацусита так и пишет: «Сделай все от тебя зависящее и положишься на судьбу» — поистине глубоки и мудры слова этой японской поговорки. Сделав все, что в твоих силах, смиренно жди, и сам не заметишь, как достигнешь того, к чему стремишься... Терпение — твоя добродетель. Иди по жизни терпеливо и смиренно».

Мацусита, как видим, не перечеркивает полностью участия человека в устройстве жизни. «Ужасно, если человеческое сердце дикое и неприютное, словно пустыня», — сокрушается «философ».

«И не является ли самоотверженный, честный труд прозрачным источником, ярким цветком, смело распустившимся среди песков?» — пишет Мацусита в одном из своих трактатов. «Радостный труд приносит прекрасные результаты. И создает процветающее общество», — добавляет он в другом. Мысль, несомненно, созвучна представлениям японцев, которым свойственны деловитость, дисциплинированность, трудолюбие. Однако лицемерие миллионера очевидно.

«Самоотверженный и честный» труд рабочих «Мацусита дэнки», занятых на выматывающих силы конвейерах, приставленных к кибернетическим системам управления, превращающих рабочих в винтики автоматизированных механизмов и притупляющих мозг, поскольку освобождают от необходимости творчески мыслить, в самом деле приносит «прекрасные результаты» — прекрасные прежде всего для Мацуситы. Этот труд и впрямь «прозрачный источник», откуда хозяева концерна черпают баснословные прибыли.

«Если хочешь получать многое, нужно и отдавать многое,— поучает Мацусита.— Если бы мир состоял

лишь из людей, желающих многое получать, столько же не отдавая, замер бы прогресс. Говоря точнее, воздавать за получаемое — значит услуживать».

Здесь теория, предназначенная для работников концерна, особенно далеко отходит от практики, которой следует сам Мацусита. Работники «Мацусита дэнки» отдают концерну единственное и самое ценное, что имеют, — силу своих рук и ума. Как «воздает» за получаемое Мацусита? Он и его преемники оплачивают рабочим только два из восьми часов рабочей смены, то есть на каждый час оплаченного труда приходится три часа неоплаченного.

Иногда Мацусита все же действовал сообразно собственному совету — «услуживать, чтобы воздавать за получаемое». Время от времени в концерне устраиваются вечеринки для рабочих, служащих и их семей, на которых представители администрации обносят гостей закусками. Случалось, делал это и сам Мацусита.

Коносукэ Мацусита, собирая с миру по нитке для идеологической смирительной рубашки, которую он хотел бы надеть на трудящихся, не мог не обратиться к некоторым идеям видного американского экономиста Гэлбрейта.

Согласно утверждениям последнего, прежний мотив деятельности капиталистических корпораций — погоня за максимально высокой прибылью — сменился новым, где получение прибыли сочетается с удовлетворением общественных нужд. Власть собственников в крупных корпорациях якобы заменена «техноструктурой», под которой Гэлбрейт понимает совокупность инженерно-технического и управленческого персонала компании. «Техноструктура» будто бы не заинтересована в извлечении максимальной прибыли, поскольку получает жалованье, зависящее только от размеров корпорации. Мацусите пришлось по душе воззрения Гэлбрейта. И не мудрено: в их свете концерн «Мацусита дэнки» выглядит не спрутом, высасывающим из своих вечных пленников — рабочих пот и кровь, чтобы переварить их в деньги, не хитрым и коварным сборщиком дани, обирающим потребителей, а эдакой филантропической организацией, которая печется о благе людей.

Почти половина общей прибыли концерна расходуется на выплату налогов — государственного, префектурального, коммунального, — сообщает Мацусита, давая понять, сколь велик вклад «Мацусита дэнки» в процвета-

ние общества.— Таким образом, после уплаты налогов от 10-процентной прибыли остается всего 5 процентов,— продолжает он, и, кажется, слышишь облегченный вздох человека, сбросившего с плеч давившую на них тяжесть.— Половина остатка идет акционерам в качестве дивидендов,— говорит далее Мацусита, возносясь на пьедестал доброты, будто это он накормил пятью хлебами пять тысяч человек. По «стариковской забывчивости» Мацусита не упоминает, что крупнейший акционер — он сам и большая часть хлебов достается ему же. Далее следует логический вывод: добившись 10-процентной прибыли, «концерн довольствуется лишь небольшой ее частью». В этом месте сердце читателя должно сжаться от жалости к несчастному Мацусите: хватает ли ему хотя бы на чашку риса?

«Техноструктура» в основном занята производством товаров,— пишет Гэлбрейт в книге «Новое индустриальное общество».— Очень важно, чтобы эта деятельность рассматривалась в качестве первостепенной общественной задачи». Коносукэ Мацусита объясняет смысл этих слов так: «Торговля и производство не преследуют цель расширять магазины, увеличивать число заводов как таковых. Цель торговли и производства — делать общество богаче».

Гэлбрейт подчеркивает, что «техноструктура» нуждается в «гарантированном минимуме доходов», так как «потери могут погубить техноструктуру». Он предупреждает: нельзя ставить «под сомнение святость достаточного уровня прибыли». И чтобы святость прибылей все же не поставили под сомнение, Мацусита приравнивает их к... «патриотическому вкладу». В одном из его трактатов так и написано: «Прибыль концерна является патриотическим вкладом на благо Японии прежде всего, а затем и остального мира». В другом: «Прибыль — не что иное, как барометр, показывающий, в какой мере предприятие послужило на благо общества».

В трактате «Какой быть промышленной компании» разъясняется, почему эффективность предприятия, показатель которой — прибыль, получаемая капиталистом, является «патриотическим вкладом». Оказывается, «изобилие товаров уничтожит бедность». Мацусита с самым серьезным видом доказывает: «Когда товаров станет столько же, сколько на земле воды, можно будет победить бедность. Исчезнут страдания, порождаемые бедностью, и все сделаются счастливыми». Абсурд? Без сом-

нения. И тем не менее находятся такие, кто верит в пророчества Мацуситы. Ведь в капиталистическом обществе всякий, у кого есть деньги, может заставить людей верить во что ему угодно.

Мацусита понимает, что одними обещаниями всеобщего благоденствия, долженствующего наступить через 250 лет, нельзя умерить протеста против существующей эксплуатации. И он снова обращается к религиозным учениям, лежащим в основе этического воспитания японцев. В книге «Путь к миру, счастью и процветанию» Мацусита пересказывает знакомые японцу с детства каноны буддийской секты «Дзэн», ритуал которой мучителен и жесток. «Когда испытания, накладываемые «Дзэн», становятся привычными, перестаешь чувствовать страдания. Перестающий чувствовать муки, приносимые ритуалом «Дзэн», обретает внутреннюю красоту», — излагает Мацусита суть учения «Дзэн» и проводит параллель между ритуалом секты и капиталистической эксплуатацией.

Достаточно не воспринимать ее как страдание, утверждает Мацусита, и она перестает быть мучительной.

Мацусита сознает, что вырвать веру в справедливость борьбы против страданий, вызываемых эксплуатацией, побольнее, чем вырвать зуб. И он придумывает интеллектуальный новокаин — притчу о рикше и седоке.

— Не следует говорить: судьба этого человека хорошая, а того — плохая. Исходя из мирских взглядов, мы обычно думаем: человеку, сидящему в коляске, лучше, чем рикше, который эту коляску тащит. Но если отрешиться от мирских, обычных взглядов, то сразу убедишься, что судьбы их одинаковы. У обоих прекрасное занятие. Для того, кто тащит коляску, его занятие прекрасно. Езда в коляске тоже прекрасное занятие для того, кто в коляске сидит.

Нет сомнения, что состояние сидящего в коляске хорошо, очень хорошо известно Мацусите. Что же касается рикши, то у него, возможно, совсем иное отношение к «прекрасному» занятию. Это, по-видимому, Мацусите не приходит в голову. Впрочем, если бы и пришло...

Обостряющиеся классовые противоречия начинают разрушать оставшийся от феодальной поры японский нравственный принцип: покоряться воле старших по возрасту и по положению. Становится постепенно анахронизмом и традиционный японский этикет, выражающий этот нравственный принцип. Мацусита обеспокоен, что трудящиеся все чаще поступают не так, как надлежит в

их подчиненном положении, перестают видеть силу характера именно в том, чтобы смириться с волей старших.

Мацусита стремится во что бы то ни стало сохранить выгодные его классу моральные нормы. Он пробует доказать их незыблемость, обратившись даже к... правилам для учащихся в советской школе. Когда я поинтересовался, почему руководители концерна перевели на японский язык, издали и распространили среди рабочих советские правила для учащихся, то в ответ услышал следующее:

— Правила требуют выполнения указаний директора школы и учителей, уважения к ним. Мы требуем от своих рабочих того же: беспрекословного послушания и почтительности к нам,— объяснил мне один из членов совета директоров.— Притягательность социализма для рабочих очевидна,— продолжал он.— Вот мы и хотим показать рабочим, что, какой бы ни была страна, каких бы «измов» она ни придерживалась, нравственные принципы везде одинаковы.

Мошенничество спекулянта от идеологии? Да. Глупость? Тоже. А против глупости бессилён и Будда, как говорят японцы.

Французский идеолог абсолютизма XVII века епископ-католик Боссюэ предостерегал: «Религия лишится своей силы, если отнять у нее ту торжественность и ритуальность, которые одни могут держать народы в узде». Пышностью и числом обрядов, совершаемых в соответствии с «философией» Мацуситы, предприятия концерна не уступают католическим храмам.

Посещение любого предприятия начинается с просмотра получасового фильма, прославляющего концерн: Из дикторского текста узнаешь, что «господин Мацусита так же заботится о благе человечества, как о производстве товаров», что «для блага человечества концерну необходимо иметь хороших служащих». В финале фильма — торжественная, как месса, сцена: на фоне восходящего солнца рабочие поют гимн концерна.

Гимн поют в концерне дважды на дню: утром, перед работой, и вечером, когда смена закончена. Вместе со всеми гимн поет в здании дирекции и Коносукэ Мацусита. По утрам, после гимна, рабочие, выстроившись в шеренги, декламируют «Семь заповедей» Мацуситы: трудиться упорно и добросовестно, повиноваться и быть скромным, быть благодарным и отвечать добром на добро... Потом в каждом цехе бригадир или начальник уча-

стка поднимается на возвышение и держит речь, которая должна настроить рабочих на вдохновенный труд во имя прибылей компании. Смысл речи, какую довелось услышать мне, был такой: жил в эпоху Эдо — японское средневековье — слепой старец. Как-то вечером собрался он пойти в соседнюю деревню. «Возьми фонарь», — сказала ему жена. «Ведь я слепой, зачем мне фонарь?» — возразил старец. «Фонарь нужен, чтобы встречный путник не наткнулся на тебя», — настаивала жена. Слепец послушался и взял фонарь. Но случилось так, что на темной дороге шедший навстречу старику человек столкнулся с ним и ушиб его. И все из-за того, что погас у слепого огонь в фонаре. Так оглянемся на себя, обратился к рабочим выступавший, не погас ли огонь нашего трудового энтузиазма и не похожи ли мы на того слепого?

Ритуал завершил начальник цеха. «Прошу вас и сегодня трудиться весь день изо всех сил», — призвал он подчиненных.

На зарубежных заводах концерна к этому добавляется еще и подъем флага с торговой маркой «Нэшнл».

Проповеди, совместное распевание гимна, хоровая декламация заповедей имеют и другое назначение. Мацусита пытается врачевать этим «намари» — своего рода профессиональное заболевание работников автоматизированных предприятий, возникшее в условиях капиталистической эксплуатации и принявшее в концерне характер эпидемии.

На автоматизированных предприятиях человек превращается в обезличенный придаток автомата, в бездумного робота, который лишен чувства общественной значимости своего труда и потому безразличен к его конечному результату. Это психологическое состояние в Японии получило название «намари», дословно — «притупление».

Газета «Нихон кэйдзай симбун» назвала симптомы «намари»: пессимизм, безразличие к работе, грубость начальству, критическое отношение к существующему строю. Пораженные этим недугом работники перестают творчески мыслить, свои обязанности выполняют механически, отказываются от чтения технической литературы, принимаются пить, проводят досуг у телевизора, за порнографической или детективной книжкой. По мнению газеты, «намари» надо «лечить» занятиями спортом, каким-нибудь «хобби», путешествиями. В начале прошлого века японские медики лечили обмороки громким выкри-

киванием имени больного в колодец. Газета «Нихон кэй-дзай симбун» предложила нечто подобное, забыв, видимо, что «намари» — недуг социальный, перед которым медицина бессильна.

Разными способами японские капиталисты стараются бороться с «намари», идут на всякие ухищрения, чтобы пробудить в трудящихся творческую активность. Президент текстильной компании «Юнитика» Кэндзо Обата, например, открыл на фабриках и в конторах бесплатные бары, где проводит вечера вместе с рабочими и служащими, штрафую их, если они обращаются к нему со словами «господин президент», а не просто «Обата». Демагогическое «братание» с рабочими и служащими обходится президенту более чем в 5 миллионов иен в год, но столь крупная сумма не смущает капиталиста.

— Расходы эти окупаются сторицей, — уверял меня начальник рекламного отдела компании «Юнитика». — Общение с президентом в непринужденной обстановке придает рядовому работнику чувство собственной значительности, подымает его в своих глазах и в глазах окружающих. А это в конечном счете ведет к росту производительности труда работника.

Начальник рекламного отдела, видно, забыл японскую поговорку: «досо иму» — «кровать одна, да сны разные». Несколько минут, проведенные рабочим вместе с хозяином за стойкой бара, не могут превратить подневольный труд в содержательное и интересное занятие, принести рабочему достаток, вселить в него уверенность в завтрашнем дне.

Глава фирмы «Тайё когё» Рётаро Номура делает рабочим массаж — бесплатно, разумеется.

— Когда я замечаю, что рабочий плохо выглядит, — рассказал мне Номура, — я приглашаю рабочего к себе в кабинет, осматриваю его, определяю, чем он болен, — в юности я учился на врача — и заодно делаю массаж.

— И после этого рабочий начинает с энтузиазмом трудиться и перестает требовать прибавки к заработной плате? — спросил я. Рётаро Номура от ответа уклонился.

Своим путем, но к той же цели — преодолеть «намари» и сгладить противоречия между предпринимателями и рабочими — пытается идти Коносукэ Мацусита. На заводе в Осаке оборудован зал, где установлен манекен, очень похожий на Мацуситу. Рабочий в любое время может прийти сюда и отдубасить манекен бамбуковой палкой, чтобы дать выход своему недовольству. Когда он

кончает колотить манекен, автоматически включается магнитофон и из динамиков раздается голос Мацуситы. Обращаясь к рабочему, он читает собственные стихи:

Не мечта ли это?
Мы, родившиеся в одной стране,
Сблизив сердца и взявшись за руки,
Можем мы сообща достичь
Мира, процветания и счастья Японии.
В деле таком разногласья возможны,
Но помни: у японцев единая цель —
Мощь и гармония нации.
И это отнюдь не мечта!

Мацусита исходит из весьма сомнительного убеждения, что люди поверят сказанному, если сказать красиво. А говорит он красиво, в этом «философу»-мультимиллионеру не откажешь.

Надо полагать, Коносукэ Мацусита неплохо знаком со статистикой трудовых конфликтов, которых в Японии год от года становится все больше и которые продолжают все дольше. Мацусита убежден: примитивной демагогией нельзя добиться того, что могут сделать рекламно-ритуальные обряды. Лучшие, с точки зрения Мацуситы, утренние изъявления чувств стали публиковаться в журнале концерна «Дух Мацуситы» и в многотиражке. К «Семи заповедям», декламируемым по утрам, добавились лозунги, начертанные на стенах цехов: «Бизнес служит общественным интересам, а не личной выгоде», «Хорошее состояние дел концерна приносит пользу обществу, плохое — разрушает его», «Как ты выполняешь свою работу, показывает, насколько ты предан концерну».

Недовольство трудящихся своим положением — реальность, от которой не уйти. И Мацусита в трактате «Какой быть промышленной компании» эту реальность сквозь зубы признает, но и тут старается поставить все с ног на голову, используя приемы социального обмана. «Противоречия между трудом и капиталом нужны. Если их не станет, прекратится прогресс», — пишет он. Однако дальше этого признания он не идет. «Если разжигать противоречия, они ужесточатся, — изрекает он далее. — А став жестокими, не породят ли они искру, с которой начнется разрушение всего вокруг? В принципе противоречия между трудом и капиталом необходимы, но столь же необходимо и сглаживать их, пока они не разрослись».

Неприкрытый страх перед теми, кто подымается на борьбу за лучшую долю, звучит нередко на страницах «трудов» Мацуситы. «Одно бешеное животное заражает тысячу. Это относится не только к животным,— пишет он.— Дурно поступающий человек увлекает на неверную дорогу многих. Дурное поведение одного оборачивается ужасными последствиями для всех».

Для Мацуситы, для других капиталистов забастовочная борьба японских трудящихся и в самом деле оборачивается «ужасными последствиями». Например, в 1973 году из-за забастовок и локаутов было потеряно свыше 6 миллионов рабочих дней. А час простоя всех предприятий одной лишь обрабатывающей промышленности приносит убыток в 30 миллиардов иен. Поэтому понятна злоба, с какой Мацусита выступал однажды перед работниками концерна:

— В последнее время я все чаще прихожу к выводу: кто не знает, что такое благодарность и страх, тот не человек.

Это — о забастовщиках. Мацусита — демагог. Мацусите известна непримиримая ненависть японских трудящихся к милитаризму и фашизму, и он не прочь получить дивиденды и с этого.

— Кто же те, которые не знают, что такое благодарность и что такое страх? В недавнем прошлом примерно такими были японские милитаристы да гитлеровские правители — разбойники и насильники.

Под разбойниками и насильниками тоже имеются в виду забастовщики.

«...Без масс не обойтись,— писал В. И. Ленин,— а массы в эпоху книгопечатания и парламентаризма *нельзя* вести за собой без широко разветвленной, систематически проведенной, прочно оборудованной системы лести, лжи, мошенничества, жонглерства модными и популярными словечками, обещания направо и налево любых реформ и любых благ рабочим,— лишь бы они отказались от революционной борьбы за свержение буржуазии»¹.

Лишь бы японские трудящиеся, и в их числе рабочие концерна «Мацусита дэнки», отказались от революционной борьбы за свержение буржуазии,— ради этого Коносукэ Мацусита и сформулировал свою «тысячу и одну истину».

¹ В. И. Ленин. Полн. собр. соч., т. 30, стр. 176.

Сфера процветания «Мацусита дэнки»

По определению издающегося в США журнала «Тайм», нынешний японский коммерсант — «это менее колоритный, но более удачливый потомок двух фигур из истории Японии. Первая, — разъяснял журнал, — головорез «вако», или воин-торговец, который начал грабить Азию еще в XIV веке, вторая — солдат-чиновник, отправившийся на войну поколение назад, чтобы создать «великую восточноазиатскую сферу процветания» от Маньчжурии до Бирмы».

В самом деле, воинство Коносукэ Мацуситы, высаживающееся с самолетов японской авиакомпания «Джапан эйр лайнс» в Бангкоке или Париже, в Сиднее или Нью-Йорке, не размахивает самурайскими мечами и не горланит нелепую песню, популярную в армии генерала Тодзио: «И пусть как труп я утону, и пусть в траву я упаду, — все нипочем, коль императору служу...» Вместо мечей у солдат «Мацусита дэнки» плоские чемоданчики «атташе», в которых — точные и подробные сведения о местном рынке радио- и электротоваров. Солдаты сносно говорят по-английски и отменно вежливы с таможенными и иммиграционными чиновниками.

«Лозунгом старой императорской армии было: «Азия — для азиатов!» Однако цель в действительности состояла в том, чтобы снабдить японские предприятия сырьем и обеспечить для них обширные рынки сбыта, — такой экскурс в прошлое сделал журнал «Тайм» и заключил: — Сейчас японцы подошли к созданию неофициальной сферы процветания ближе, чем когда-либо раньше».

Усилиями концерна «Мацусита дэнки» границы этой «сферы» продвинуты подальше тех, что были обозначены на картах императорского генерального штаба.

Рубежи заграничных рынков «Мацусита дэнки» протянулись через весь мир. Вернее, у рынков концерна нет рубежей. Концерн имеет торговые конторы в столицах почти всех стран Юго-Восточной Азии, на латиноамериканском континенте — в Лиме, Сан-Пауло, Панаме, Сан-Сальвадоре, Мехико, Сан-Хосе, Каракасе, в европейских городах — Лондоне, Париже, Брюсселе, Стокгольме, Милане, Гамбурге, на обоих побережьях Северной Америки — в Нью-Йорке, Торонто, Лос-Анджелесе и,

наконец, на Гавайях. Что и говорить, «сфера» отнюдь не только восточноазиатская.

Подобно тому, как генерал Ямасита овладел в 1942 году считавшейся неприступной крепостью Сингапур, зайдя в тыл английских укреплений, так и Коносукэ Мацусита захватывал рынки, проникая за высокие валы импортных тарифов там, где его совсем не ждали. Находящееся в полной собственности концерна дочернее предприятие в Пуэрто-Рико выпускает цветные телевизоры, радиоприемники и стереорадиолы, на которых ставится клеймо «Сделано в США». Концерн торгует ими в Соединенных Штатах беспощинно. В начале 1973 года концерн открыл телевизорный завод в Онтарио и обходит канадские тарифы.

Деловой мир в США был потрясен, когда в мае 1974 года узнал, что «Мацусита дэнки» откупил у попавшей в трудное финансовое положение американской фирмы «Моторола» все ее производство телевизоров, занимающее по объему выпускаемой продукции пятое место в стране. Концерн прочно обосновался в американской крепости.

Тайваньские власти запретили импорт радиоприемников, телевизоров, кондиционеров, холодильников. Концерн образовал на острове совместные компании «Тайвань Мацусита дэнки» и «Таймацу когё», в которых ему принадлежит 60 процентов капитала, и производит десять моделей радиоприемников, девять моделей телевизоров, пять моделей холодильников. Заводы «Мацусита дэнки» построены в Гонконге, Сингапуре, Таиланде, Индонезии, Малайзии, на Филиппинах, в Южной Корее, Южном Вьетнаме, Индии, Иране, Австралии, Мексике, Бразилии, Перу, Венесуэле, Коста-Рике, Танзании, Бельгии, Испании. В 1973/74 финансовом году концерн вывез за границу продукции и произвел там товаров почти на 220 миллиардов иен. Столь доходными владениями может похвастать далеко не каждая японская, западноевропейская или даже американская промышленная империя.

Образование «великой восточноазиатской сферы процветания» преподносилось милитаристами как высокая миссия Японии, призванной принести народам Азии счастье и процветание. Руководители концерна, подводя «теоретическую», так сказать, базу под торговую экспансию за рубежом, прибегают к сходному аргументу. «Социальная миссия «Мацусита дэнки» может считать-

ся выполненной только тогда, когда продукция концер-на достигнет потребителя и, будучи использована им, доставит радость и счастье,— сказал генеральный директор Цуэджи Фудзио.— Поэтому мы и уделяем большое внимание сбыту наших товаров, поскольку в конечном счете именно реализация продукции означает, что мы выполняем свою миссию». Созвучно доводам идеологов японской агрессии в минувшую войну, не так ли?

Не только «Мацусита дэнки», но и десятки других концернов горят желанием выполнить очень прибыльную «социальную миссию». Всем им так хочется «доставить радость и счастье» зарубежному потребителю, что за монопольное право сделать это они режут друг другу глотки. «Мацусита дэнки» выхватывает нож, как правило, быстрее соперников.

Выходя на рынок с товаром, аналогичным тому, которым там торгует конкурент, концерн «Мацусита дэнки» назначает цену, равную назначенной конкурентом. Иначе нельзя, потому что потребитель привык считать: если новый товар дешевле, значит, он хуже уже продающегося. Завоевав признание потребителя, концерн резко снижает цену. Что предпринять — застрелиться, отравиться газом или выброситься из окна собственной конторы,— Коносукэ Мацусита оставляет на усмотрение поверженного конкурента.

По 3275 бат продавались в Таиланде американские, английские, западногерманские телевизоры с экраном 19 дюймов. Такими же телевизорами начал торговать и концерн «Мацусита дэнки», сначала по установившейся цене, а потом — на 375 бат меньше. И теперь в тайландских магазинах трудно найти телевизоры с экраном 19 дюймов иных марок, кроме тех, что поставляет «Мацусита дэнки». В Соединенных Штатах концерн продает транзисторные приемники на 25—35 процентов, стереорадиолы — на 23 процента дешевле американских.

«Я не отрицаю конкуренции, но если она ведется нечестно, то прекращается прогресс», — по обыкновению высокопарно заявлял Мацусита. Так как честной капиталистическая конкуренция быть не может, Мацусита решил спасти прогресс самым радикальным способом — уничтожением конкурентов концерна.

Казалось бы, что может быть лучше для потребителя, чем снижение цен? Однако телевизоры, приемники, стереорадиолы, помеченные торговыми марками «Нэшнл», «Паносоник» или «Нихон Виктор», дешевы лишь до тех

пор, пока с рынка не уберутся конкуренты «Мацусита дэнки». Чуть изменив модель, концерн немедленно вздувает цену до прежнего уровня. Концерн не теряет в прибылях, даже если конкуренты сопротивляются годами. Утраченное за границей хозяева «Мацусита дэнки» с лихвой восполняют за счет соотечественников. В 1970 году цветной телевизор с экраном 19 дюймов продавался в Таиланде за 52 500 иен, на Тайване — за 77 400 иен, а в Японии — за 169 200 иен.

В интервью газете «Асахи ивнинг ньюс» Коносукэ Мацусита сказал: ««Мацусита дэнки» построил заводы в дюжине стран. Но у меня нет намерения выкачивать прибыль оттуда. Я стремлюсь построить побольше заводов за границей, чтобы там развилась промышленность, чтобы содействовать процветанию зарубежных стран».

Поистине, корысть может выступать в любых ролях, даже в роли... бескорыстия. Не о процветании стран Юго-Восточной Азии и Латинской Америки, где главным образом сооружены заводы концерна, заботился Мацусита. Он смекнул, что в этих странах каждая вложенная в производство иена принесет несравненно больше прибыли, чем в его собственной стране, ибо труд тайваньского, гонконгского или пуэрториканского рабочего оплачивается в пять раз меньше труда рабочего в Японии. В Юго-Восточной Азии концерн пользуется, кроме того, важными налоговыми льготами. Таким образом, производя товары за границей, концерн извлекает прибыль крупнее той, что достается ему в результате выпуска в Японии такого же количества продукции.

Есть еще одна причина, почему «Мацусита дэнки», как, впрочем, и другие японские концерны, переводит свои заводы за границу. Коносукэ Мацусита не упомянул ее в интервью, поскольку она разом опрокидывает довод, что концерн содействует процветанию зарубежных стран. «Скопление промышленности — одна из самых серьезных проблем Японии, — сказал он. — Это означает, что все большая часть японской обрабатывающей промышленности будет размещаться за границей — как в развитых, так и в развивающихся странах». Но, надо полагать, не в любой из них. Концерн «Мацусита дэнки» выбрал для размещения принадлежащих ему предприятий те страны Юго-Восточной Азии и Латинской Америки, где нет законов об охране окружающей среды. Некоторые предприятия концерна загрязняют промышленными отходами реки, воздух, почву не на-

много меньше, чем химические или целлюлозные заводы.

«Где бы вы ни приземлились в необъятной Юго-Восточной Азии, везде торжествующе, неотвязно дает знать о себе присутствие Японии. В Джакарте или Бангкоке, в Тайбее или Сингапуре — всюду вас встречает сияние неоновых огней: «Нэшнл», «Сони», «Мицубиси» «Тоёта». Журнал «Жён Африк», откуда взяты эти строки, не случайно поставил на первое место «Нэшнл».

Другое свидетельство — еженедельника «Фар истерн экономик ревью»: «Удалите из тайландских домов все телевизоры, радиоприемники, звуковую аппаратуру и электроприборы, сделанные в Японии, и в домах наступит кладбищенская тишина». Еженедельник с полным основанием мог написать: «Сделанные в «Мацусита дэнки»».

Газета «Нью-Йорк таймс» привела не лишнее меткого юмора высказывание филиппинского предпринимателя: «Всякий раз, когда я выкладываю на прилавок несколько песо за бутылку пива, я тщательно разглядываю полученную сдачу: боюсь, что не сегодня-завтра мне дадут ее в иенах».

Японские концерны проникли в экономику стран Юго-Восточной Азии настолько глубоко, что эти страны уже могли бы во весь голос возвестить о своем необыкновенном процветании. Ведь не один Коносукэ Мацусита движим стремлением «поднять Юго-Восточную Азию до высот прогресса». Но странное дело, государства этого района все громче говорят о другом — об упадке национальной промышленности, о своей растущей задолженности Японии, о коррупции, насаждаемой японскими предпринимателями. Дефицит, например, Таиланда в торговле с Японией достиг в 1973 году 7,7 миллиарда бат. В Таиланде возникло движение, которое выдвигает требование «прекратить растрачивать сокращающиеся запасы иностранной валюты на японские товары». «Антияпонский клуб» студентов Касетатского университета в Бангкоке заявил: «Мы никогда не были колонией европейцев, так неужели станем крепостными японцев!»

В Малайзии концерн создал три предприятия. Капиталы двух из них полностью принадлежат «Мацусита дэнки», в третьем предприятии концерн владеет 45 процентами вложенных средств. Руководящие посты на предприятиях занимают японцы, которые и определяют производственную и торговую политику. В результате до

90 процентов выпускаемой предприятиями продукции идет с клеймом «Сделано в Малайзии» на экспорт: телевизоры и батарейки — в Италию, Австрию, Австралию, холодильники и электровентильаторы — на Ближний Восток и в Африку. Они продаются по той же цене, что и аналогичные товары европейских и американских фирм, но благодаря низкооплачиваемому труду малайзийских рабочих доходы «Мацусита дэнки» несравненно выше, чем у конкурентов.

Разумеется, концерн торгует своими телевизорами и батарейками, холодильниками и электровентильаторами и в самой Малайзии, однако изготовлены они на заводах в... Японии. Концерн прибыльно сбывает продукцию, помеченную «Сделано в Японии», по монополюно высоким ценам, ведь «Мацусита дэнки» вместе с другими японскими компаниями безраздельно хозяйничает на малайзийском рынке. Неудивительно, что Малайзия, подобно Таиланду, имеет пассивный баланс в торговле с Японией.

«Наши коммерсанты,— поучала газета «Нью-Йорк таймс» американских бизнесменов,— должны делать вид, что лояльны по отношению ко всякой стране, с которой ведут дела. Им следует скрывать флаг, под которым они в действительности плывут». Это пиратский флаг с девизом: «Максимальная прибыль в минимальные сроки». Флаг на кораблях японских предпринимателей тот же — черный, пиратский, но по изощренности средств скрыть его от постороннего взгляда японцы явно перещеголяли американцев. Вспышки недовольства действиями японских предпринимателей неизменно сопровождаются разоблачениями многих фактов взяточничества, шантажа и обмана, с помощью которых они закрепляются в странах Юго-Восточной Азии.

Обнаружилось, к примеру, что в одной из стран японская компания для прикрытия своей деятельности назначила главой построенного ею предприятия местного коммерсанта, однако не пускала его даже на порог завода. В другой стране президент начал благоволить к японским компаниям, получив «в подарок» японку-служанку. Члены смещенного в октябре 1973 года тайландского правительственного кабинета, оказывается, брали у японских предпринимателей взятки, японские фирмы зачисляли жен министров в свой штат на высокооплачиваемые должности советников. На Филиппинах некий японский концерн заключил с местной компанией дого-

вор о том, что та в течение трех лет будет распространять товары концерна. Прошло меньше года, и представители концерна, установив с помощью филиппинской компании связи с ее клиентами, переманили их и повели с ними дела непосредственно сами.

Знакомый почерк. Он явно принадлежит концерну «Мацусита дэнки». Вероломство, подкуп, нарушение законов возведены в ранг политики во всяких империях. В «Мацусита дэнки» они еще и освящены «философией» монарха.

В разгар антияпонских выступлений в Таиланде корреспондент «Нью-Йорк таймс» спросил у ответственного сотрудника всесильной федерации японских экономических организаций «Кэйданрэн»: что произойдет, если страны Юго-Восточной Азии откажутся покупать японские товары или национализируют японские предприятия? В ответе явственно просквозили шантаж и угроза: «Если они так сделают, мы откажемся покупать их сырье. Кто больше пострадает от этого?» Сотрудник «Кэйданрэн» прочно усвоил «философию» Коносукэ Мацуситы.

Жаркий апрель 1974 года

После сенсационной пресс-конференции, на которой монарх столь неожиданно для всех отрекся от престола и назвал преемника, тоже никем не предвиденного, японские газеты и журналы заполнились догадками о причине смены династии. В самом деле, что случилось? Двор императора «Мацусита дэнки» несравненно скрытнее неизвестного мадридского двора, чьи тайны рано или поздно становились достоянием гласности, и поэтому подоплека решения Коносукэ Мацуситы, вероятно, никогда не всплывет наружу. Однако по косвенным свидетельствам можно сделать довольно близкое к истине предположение о том, что произошло за раздвижными стенками резиденции «Синсинъан».

Коносукэ Мацусита уверовал в свою «философию», как в панацею от беды, которой всегда страшился,— экспроприации крупной собственности. Он хотел, чтобы подданные и царедворцы полагали его «философию» бесспорной наравне с таблицей умножения. Что касается царедворцев, то от них он этого добился. О том, что

в «философии» Мацуситы хозяева концерна и сегодня ищут альтернативу классовой борьбы, говоря мне один из членов совета директоров «Мацусита дэнки».

— Конечно, концепции бывшего председателя не свободны от недостатков,— сказал он.— Основывающаяся на них система пожизненного найма препятствует привлечению со стороны новой квалифицированной рабочей силы и вынуждает держать до выхода на пенсию кадры, уже не отвечающие требованиям современного автоматизированного производства.— Извиняющиеся нотки сквозили в голосе члена совета директоров.— Оплата труда, обусловленная стажем, тормозит рост производительности. Все это оборачивается убытками.— Мой собеседник сделал паузу, чтобы значительнее прозвучал финал.— Но материальные потери с лихвой компенсируются: философия бывшего председателя позволяет достичь социальной стабильности.— По тому, каким тоном это было произнесено, чувствовалось: несмотря ни на что, член совета директоров считает «философию» Мацуситы незыблемой и вечной, словно закон природы.

Но не может быть незыблемой и вечной «философская» система, несущая на себе окаменелые следы отживших производственных отношений. Реальная действительность свидетельствует, что эта система не в состоянии обеспечить социальную стабильность в концерне.

Гролом среди ясного неба прозвучали слова начальника одного из отделений на собрании руководителей «Мацусита дэнки» в 1965 году.

— Я почитаю концерн как родную семью и работаю во имя интересов концерна с максимальным напряжением сил, однако мое материальное положение не улучшается,— с горечью говорил он.— Доходы концерна непрерывно растут, а мои доходы остаются без изменений.

Если б вдруг заговорили камелии в саду «Обители истины» и пустился в пляс тамошний игрушечный храм, хозяева «Мацусита дэнки» удивились бы, наверное, меньше. Это был первый выстрел грядущих социальных схваток в концерне: возроптал представитель элиты — каково же тогда настроение рабочих? Коносукэ Мацусита выстрела не услышал.

24 июня 1971 года на заводе кухонного электрооборудования в Кадоме появились листовки японской компартии — случай крайне редкий в «Мацусита дэнки». И совсем беспрецедентным оказалось то, что бригадирам и начальникам участков не удалось отобрать у ра-

бочих листовки. Масахару Мацусита выступил с предостережением.

— В настоящее время наблюдается тенденция к исчезновению традиционных черт японской добродетели: преданности, старательности и трудолюбия,— обратился он к рабочим в обычном для хозяев «Мацусита дэнки» стиле.— Если такая тенденция сохранится, настанет конец процветанию Японии.

Коносукэ Мацусита ни на что не реагировал. Не обращал он внимания и на то, что потускнели в глазах его подданных ритуальные действия, призванные отвлекать от классовой борьбы. «Многие молодые люди упорно противятся исполнению гимна концерна,— писал американский журнал «Форчун», ссылаясь на мнение руководителей «Мацусита дэнки».— В то время как одни просто молчаливо терпят установленные церемонии, другие относятся к ним откровенно цинично». Журнал процитировал и такое высказывание работников концерна: «Все эти песенки и ритуалы в концерне, посвятившем себя извлечению прибылей, просто фальшивы». А Коносукэ Мацусита продолжал кропать «философские» трактаты.

Даже по внешним признакам можно было судить, что в империи назревал бунт. И царедворцы чувствовали его приближение.

— Эти молодые люди,— с тревогой говорил Аратаро Такахаси о рабочих «Мацусита дэнки»,— явно отличаются от нас; они всегда спрашивают: почему?

Патернализм, насажденный Мацуситой в концерне, не останавливал, как бывало раньше, «детей», желавших задать «родителям» требовательное «почему?». В заповедях, в утренних речах бригадиров и начальников участков «дети» не находили ответа, который бы их удовлетворил. А Коносукэ Мацусита упрямо держался ставших несостоятельными методов идеологического воздействия на рабочих, не желая замечать ни углубляющегося недовольства работников концерна, грозившего взрывом, ни материальных потерь, к которым в конечном счете приводило это недовольство, хотя царедворцы, надо полагать, указывали ему на негодность старых методов, и весьма энергично: речь-то шла о прибылях. Коносукэ Мацусита оставался слепым и глухим — годы действительно брали свое.

Душным и влажным июльским днем 1973 года гроза бурно разразилась над «Обителью истины». Коносукэ Мацуситу заставили распрощаться с тронem и импери-

ей, распрощаться с будущим. Мацусита уже не принадлежал будущему. Трудно сказать, понимал ли это Мацусита, когда провозгласил свое отречение. Возможно, понимал. Возможно, боги «подсказали» ему, что все кончилось,— ведь он выслушал их прорицания перед тем, как предстать перед журналистами. Кончилось его царствование — и ни надежды, ни иллюзий. Впрочем, иллюзии он, быть может, сохранил — иллюзии возвращения. Но свергнутые монархи редко возвращаются на трон...

Всю свою долгую жизнь Коносукэ Мацусита отдал накоплению несметного богатства, создававшегося силой рук и ума тысяч и тысяч рабочих. Всю жизнь прикидывался он заботящимся о «благах человечества». Однако его подданным — рабочим и служащим — приходилось довольствоваться лишь «нравственными принципами», сформулированными в трактатах: перестающий чувствовать муки эксплуатации обретает внутреннюю красоту.

Мацусита не хотел, не мог понять, что его средства социальной демагогии не выдержали проверки временем. Они уже не содействовали движению концерна вперед. Мацусита безнадежно «опоздал на автобус», автобус ушел, оставив его на остановке. Время Мацуситы ушло.

Своих царедворцев Коносукэ Мацусита воспитал в нужном ему духе. Но они, впитав в себя «философию» монарха, пошли дальше. Они решили: новые времена требуют новых методов принуждения трудящихся по-прежнему верно служить концерну. Аратаро Такахаси в первом — после возложения на его голову короны монарха — интервью сказал:

— Основной курс концерна, указанный бывшим председателем, сохранится. Как и раньше, мы твердо будем придерживаться главного принципа Коносукэ Мацуситы: «Сначала — воспитание человека, потом — производство товаров». Изменяются лишь формы осуществления курса, которые должны соответствовать требованиям времени.

В журнале «Дух Мацуситы», который издается концерном для своих работников, была помещена статья, начинавшаяся заявлением, что «во всех странах и во все эпохи существовала и существует так называемая «проблема отцов и детей», выражающаяся в различии между старым и новым поколениями в образе мыслей и в понимании моральных ценностей». Однако далее журнал с тревогой констатировал: в нынешней Японии «проблема отцов и детей» приобрела крайнюю остроту. «Дошло

до того,— говорилось в статье,— что мы даже стали называть своих молодых людей «иностранцами», настолько их взгляды отличаются от представлений старшего поколения».

Оставим на совести авторов журнала утверждение, что «проблема отцов и детей» существует якобы во всех странах и во все эпохи. Но с замечанием о резком различии во взглядах между сегодняшней японской молодежью и старшим поколением в лице хозяев концерна не согласиться нельзя. В журнале объяснялось, в чем заключается это различие. «Старшее поколение воспитывалось в доброе старое время» — тоска буквально выплескивалась с журнальных страниц. В императорской Японии, умиленно вспоминали авторы, умели прививать «чувство любви к родине» (то есть к милитаристскому и шовинистическому государству), «чувство преданности компании», «желание работать на благо общества» (общества военщины, капиталистов и помещиков), «сознание, что труд — добродетель» (труд во имя прибылей капиталистов, разумеется).

Теперь же молодежь, сокрушался журнал, потеряла представление об этих «истинных моральных ценностях» — истинных, с точки зрения апологетов буржуазно-помещичьих нравственных норм. Молодежь, лишившаяся «идеалов, скомпрометированных поражением Японии в войне», указывалось в статье, дала волю необузданным инстинктам. Каким? Ничуть не смущаясь, журнал причислил к ним... протест молодежи против эксплуатации и борьбу за свои права. «При правильном руководстве молодым поколением вполне возможно подавить эти инстинкты», — делался в журнале вывод.

Методы идеологической обработки рабочих концерна, применявшиеся Коносукэ Мацуситой, годились для поколения, которое воспитывалось в довоенную и военную пору. Коносукэ Мацусита мог питать надежду, что с их помощью удастся возродить «скомпрометированные идеалы». Но эти методы не могли внушить нужные Мацусите идеалы поколению молодому. Аратаро Такахаси и Масахару Мацусита, не отвергая самой «философии» бывшего председателя совета директоров концерна, принялись изыскивать формы «правильного руководства молодым поколением», созвучные, как они полагали, новой эпохе. Они исходили из убеждения: нынешнее время требует, чтобы рабочие видели в хозяевах не богов, которых следует фанатично чтить и которым нужно безоглядно

подчиняться, а людей, делающих с рабочими одно дело и живущих с ними общей жизнью.

— Человека не воспитаешь, относясь к нему свысока,— говорил Такахаси в своем первом интервью.— Надо быть ему другом.

И боги спустились на землю. Аратаро Такахаси находит минуты, чтобы запросто зайти в цех и по-приятельски поболтать с рабочими. Он отводит для бесед с глазу на глаз с ними два часа ежедневно. Шестидесятилетний Масахару Мацусита начал облачаться в модные среди японской молодежи пестрые рубашки и отрастил длинную шевелюру. Он сочиняет вдохновенные послания и вкладывает их в конверты с заработной платой рабочих. Начальники цехов и отделов срочно выучились танцевать шейк и лихо отплясывают его вместе с молодыми рабочими.

Масахару Мацусита выделил группу специалистов, которые изучают осуществляемые в США «фондом Форда» эксперименты по стимулированию удовлетворенности рабочих своей работой. Специалисты присматриваются к опыту американской автомобильной компании «Дженерал моторс», где отказались от того, чтобы каждый работник выполнял одну-две операции на конвейере, как прежде, а создали бригады из трех — шести человек, занятых сборкой всей машины. Руководители «Мацусита дэнки» намерены приспособить этот опыт к своему производству. Они надеются: сознание, что изготавливаешь законченную продукцию, самый вид этой продукции побудят рабочих трудиться с энтузиазмом. Такахаси и Мацусита обратили внимание на нововведение на заводах американской автомобильной компании «Крайслер», где работникам сборочного конвейера поручается относительно приятная обязанность опробовать собранные ими машины.

Новый монарх — Аратаро Такахаси занялся разработкой системы, как он сказал, «мини-коллективизма». По мысли Такахаси, заинтересованность рабочих высокопроизводительно трудиться возрастет, если их разбить на небольшие группы, в которых они сообща станут принимать решения по вопросам, касающимся развития производства на отведенном им участке, и будут нести круговую ответственность за результаты работы группы. Такахаси наметил и дальнейшую децентрализацию компаний, входящих в концерн. Отделения в компаниях должны получить еще большую автономию. «Повышение

ответственности увеличивает заинтересованность в труде», — считает Такахаси.

Однако жизнь скоро опрокинула старания преемников Коносукэ Мацуситы добиться в концерне социальной стабильности. Классовая борьба властно ворвалась в империю «Мацусита дэнки», сколь усердно хозяева ни подновляли вокруг нее обветшалую идеологическую ограду. Весной 1974 года фронт классовых сражений, охвативших всю Японию, простерся через владения Аратаро Такахаси и Масахару Мацуситы.

Весна приходит в Японию не по календарю. Уже двадцать лет подряд о приходе весны в Японии судят не по цветению сакуры, а по первым забастовкам «весеннего наступления» трудящихся. 1974 год не был исключением.

Зима того года выдалась в Японии на редкость холодной и затяжной. Даже в конце марта в Токио выпал снег, повергнув в панику туристские компании, зазывавшие любоваться цветением сакуры в предгорьях Фудзиямы. Холодно было не только на темных, лишившихся из-за энергетического кризиса световой рекламы улицах японских городов. Люди мерзли в домах: воспользовавшись энергетическим кризисом, монополисты почти вдвое вздули цену на нефть и керосин, на 35 процентов — плату за электричество.

Законы капиталистической экономики неотвратимы: на смену подъему приходит депрессия. Энергетический кризис положил начало депрессии в Японии. Упали темпы промышленного производства. Стихия капиталистического хозяйства круто взметнула волну инфляции. За год стоимость жизни увеличилась на 26 процентов — такого Япония не знала четверть века.

Озноб охватывал людей в магазинах — на сей раз при виде цен. В течение зимы вдвое подорожали растительное масло и сахар, наполовину — молоко, на треть — мясо. «Цены в стране сошли с ума», — говорили японцы. Зато поистине умопомрачительными оказались прибыли монополистов. Близкий друг Масахару Мацуситы президент компании «Эссо стандарт сэкию» на коленях уверял депутатов парламента, что не участвовал в сговоре с другими предпринимателями об искусственном повышении цен. Вскоре, однако, выяснилось: именно в результате такого сговора прибыли «Эссо стандарт сэкию» увеличились более чем в 3 раза по сравнению с предыдущим годом. Благодаря зимнему повышению цен стремительно

подняли свои доходы хозяева нефтяных, сталелитейных, текстильных, торговых компаний. Не отставал от них и концерн «Мацусита дэнки». Увеличив цены на свою продукцию, он довел годовую сумму продаж до 1,3 триллиона иен, а прибыль — до 108 миллиардов.

В Японии зрел взрыв протеста. Он грянул 1 марта, когда по всей стране забастовало 530 тысяч человек. Это был первый день общенациональных действий. Во второй день общенациональных действий — 26 марта бросили работу уже два с половиной миллиона. Японские трудящиеся выступили с требованием увеличить на 30 процентов заработную плату, установить ее гарантированный минимум, повысить пенсии престарелым, отменить запрет на забастовку государственных служащих.

Через два дня после всеобщей забастовки 26 марта мне довелось встретиться с Масахару Мацуситой. В просторной гостиной на втором этаже административного здания концерна было покойно и тихо. Не верилось, что за зашторенными двойными окнами — шумная и нервная осацкая улица. Здесь, среди мягкой плюшевой мебели, покрытой тугонакрахмаленными кружевными салфетками, в окружении неброских по краскам картин, развешанных по стенам, обшитым ценными породами дерева, приютился замкнутый мирок, настраивавший на умиротворение. «Вот таким Мацусите хотелось бы видеть свой концерн», — невольно подумалось мне.

Масахару Мацусита вошел в гостиную в сопровождении многочисленной свиты: двух членов совета директоров, нескольких заведующих отделами, секретарей, стенографа и фотографа — каждый шаг президента заносится в историю концерна. Челядь неслышно разместилась на стульях позади кресла Мацуситы, и, когда он, обмениваясь со мной визитными карточками, изволил пошутить, из-за его спины донеслось дружное, будто по знаку дирижера, подобострастное хихиканье. Мацусита устремил на меня острый взгляд глаз-щелочек и приготовился отвечать на мои вопросы. Одним из них был такой:

— Что вы думаете по поводу «весеннего наступления» японских трудящихся?

Масахару Мацусита словно ждал, что я спрошу его именно это. Без малейшего промедления он сказал:

— В нашем концерне отношения между администрацией и рабочими складываются гармонично. — Президент явно выдавал желаемое за действительное. 26 марта

над колонной рабочей демонстрации я заметил и флаг профсоюза завода по производству средств связи, входящего в концерн.— Мы стремимся решать вопросы путем переговоров,— продолжал Мацусита.— Кое в чем уступаем рабочим — тем, разумеется, кто следует установленным у нас моральным нормам.— Что верно, то верно, подумал я. В «Мацусита дэнки» создан широкий слой рабочей аристократии.— Конечно, у наших рабочих есть право на забастовку, но важно не допустить, чтобы это право они использовали,— твердо подчеркнул президент «Мацусита дэнки». Не допустить, чтобы рабочие концерна использовали право на забастовку,— вот назначение изобретаемых Аратаро Такахаси и Масахару Мацуситой уловок, начиная от «мини-коллективизма» председателя совета директоров и кончая пышной гривой президента.

Но рабочие «Мацусита дэнки», впервые за многие годы, сполна использовали право на забастовку. Они присоединились к миллионам японских трудящихся, начавших третий день общенациональных действий.

10 апреля на государственных железных дорогах не вышли на линию 12 тысяч поездов. Через сутки на вокзалах и станциях замерли 18 тысяч пассажирских и 5 тысяч товарных составов. К железнодорожникам примкнули шоферы автобусов и такси, водители трамваев, работники метрополитена, летчики. 113 самолетных рейсов из одного Токио были отменены в тот день. Почтовики оставили неотправленными 30 миллионов писем и почти 1,5 миллиона посылок. Не явились на работу 270 тысяч преподавателей, в трех тысячах школ и 48 университетах не состоялись занятия. Только в Токио на улицах скопилось 28 тысяч тонн мусора: бастовали шоферы грузовиков. Мусор убрали потом целую неделю. В знак солидарности с бастующими 10 тысяч владельцев токийских магазинов, лавок и мастерских не открыли двери своих предприятий. Деловая жизнь в Японии замерла. Отказались выйти на работу или не смогли попасть на нее из-за повсеместной остановки транспорта 65 миллионов японцев — более половины населения страны.

Рабочие «Мацусита дэнки» объявили забастовку 11 апреля. Они прекратили работу на 74 часа. Обезлюдели цехи трех других японских радио- и электротехнических империй — «Хитати», «Тосиба», «Мицубиси дэнки». Рабочие «Мацусита дэнки» сначала потребовали поднять заработную плату в среднем на 22 840 иен в ме-

сяц, то есть на 42 процента, затем увеличили свое требование, чтобы действовать сообща с товарищами из «Хитати», «Тосиба» и «Мицубиси дэнки», которые добились 28-тысячной прибавки. Кроме того, работники концернов выдвигали следующие условия: установить минимум заработной платы для 15-летних рабочих в размере 60 тысяч иен, для 25-летних — 80 тысяч иен; выплачивать в фонд социального страхования из зарплаты рабочих только 30 процентов полагающейся суммы, а 70 процентов отчислять из прибылей капиталистов; сократить продолжительность работы до 1970 часов в году и отменить обязательный приход в цехи по субботам для так называемого «самосовершенствования».

Зал, в котором устроила митинг федерация рабочих радио- и электротехнической промышленности — в нее входят профсоюзы концерна «Мацусита дэнки», — расцвечен красными знаменами и плакатами с призывами: «Не согласимся на прибавку меньшую, чем 28 тысяч иен!», «Добьемся ликвидации разницы в зарплате с другими отраслями промышленности!» Все полторы тысячи мест в зале заняты. На груди каждого участника митинга — кусок белой ткани, на которой нарисован крепко сжатый кулак и написано: «Данкэцу» — «Единство». Последний оратор сошел с трибуны, и в зале грянула боевая рабочая песня:

Красных флагов на улице —
Сколько деревьев в горах.
Мы вышли на бой за мир, за лучшую долю
В едином строю.

По «хатимаки» — повязкам вокруг головы с названиями профсоюзов — я нашел рабочих «Мацусита дэнки». Они взволнованны, восторженно шумливы, — ведь многие из них еще никогда в жизни решительно и твердо не заявляли вслух протеста против несправедливости и угнетения.

— При нынешней ужасной инфляции, сколько ни работай, жить невозможно. — Это сказала молоденькая работница. На ее разгоряченном лице рдел румянец, голос звенел. — Я уверена, мы добьемся удовлетворения своих требований. Нынешнее «весеннее наступление» никому не остановить!

Рядом с ней — паренек. Он изумленно и немного растерянно оглядывал зал; так смотрят на внезапно открывшийся неведомый и потому тревожащий мир. Паренек проговорил:

— Я еще ни разу не бастовал, и все, что здесь происходит, кажется мне таким необычным.— Юноша показал на зал.— Сегодня я, пожалуй, впервые почувствовал, что я рабочий и что я не один.

12 апреля японские рабочие продлили всеобщую стачку. По самым грубым подсчетам, убытки предпринимателей достигли к тому времени 300 миллиардов иен. Но не это испугало их. Особый страх внушали монополистам крепнувшая решимость рабочих довести борьбу до конца и единство всех слоев японских трудящихся. И тогда большинство предпринимателей отступило. Они согласились на требования рабочих. Продолжали сопротивляться лишь магнаты радио- и электротехнической промышленности, и в их числе хозяева «Мацусита дэнки».

Объединенному фронту монополистов рабочие радио- и электротехнической отрасли противопоставили свой объединенный фронт. 18 апреля они объявили новую забастовку на 48 часов. 25 апреля — третью, тоже 48-часовую. И владельцы крупнейших японских радио- и электротехнических концернов вынуждены были сдаться. Они пообещали осуществить почти все, чего добивались рабочие. Надо полагать, что события весны 1974 года довершат ломку взгляда владельцев «Мацусита дэнки» на отношения между ними и рабочими как на отношения «отцов» и «детей». Рабочие, во всяком случае, избавились от долго владевшего ими представления, что хозяева концерна — их «родители».

Жизнь заставляет руководителей концерна вносить коррективы и в их политические понятия. Помните слова Коносукэ Мацуситы, с которыми он обратился в 1940 году к директорам входивших в концерн предприятий?

— Отвечая на требования армии, мы блестяще показали себя в военном производстве,— сказал тогда Мацусита-старший.

Иначе разговаривает Мацусита-младший. Деловой инстинкт подсказывает ему, что экономические и торговые связи с социалистическими странами открывают перед ним широкие коммерческие перспективы. Он приемлет принципы мирного сосуществования, поскольку политика японо-советского добрососедства больше соответствует его экономическим интересам, чем политика конфронтации. В беседе со мной Масахару Мацусита дал ясно понять это.

— Для успешной торговли с Советским Союзом необходимо, чтобы Япония пользовалась доверием у парт-

нера,— говорил он.— И в этом направлении нам нужно много работать. Япония должна знать советского партнера, его интересы, особенности и учитывать эти интересы и особенности. В свою очередь и партнер должен знать Японию. Иными словами,— Масахару Мацусита протянул в мою сторону руку, как бы приглашая с особым вниманием отнестись к тому, что он скажет дальше,— широкая торговля невозможна без взаимопонимания. Наш концерн, следуя общей для японского делового мира тенденции, хочет развивать самые тесные связи с Советским Союзом.

Тенденция, о которой сказал Масахару Мацусита, характеризуется такими фактами.

Начиная с 1956 года, когда были нормализованы советско-японские отношения, торговля между СССР и Японией неуклонно двигалась по восходящей линии. Сейчас действует уже третье пятилетнее соглашение о товарообороте и платежах, заключенное на 1971—1975 годы. Оно предусматривает рост торговли на 80 процентов по сравнению с предыдущим пятилетием — тогда общая сумма взаимных поставок достигла 2 миллиардов 613 миллионов рублей.

Первое соглашение об экономическом сотрудничестве СССР и Япония подписали в 1968 году. Затем были заключены еще два таких соглашения. По одному из них Япония поставляет в Советский Союз оборудование, машины и материалы для строительства морского порта в дальневосточной бухте Врангеля, в котором можно будет обрабатывать 10 миллионов тонн грузов в год.

В марте 1974 года в Москве встретились руководители советско-японского и японо-советского комитетов по экономическому сотрудничеству и договорились подготовить генеральные соглашения о совместной разработке якутского природного газа, южноякутского коксующегося угля, разведке нефти и газа на сахалинском шельфе и развитии лесных ресурсов Дальнего Востока. Японская печать назвала эти проекты беспрецедентными по масштабу и благотворному влиянию на советско-японские политические отношения.

Президент торгово-промышленной палаты Японии Сигэо Нагано, который вместе с другими руководителями японо-советского комитета по экономическому сотрудничеству был принят Генеральным секретарем ЦК КПСС Л. И. Брежневым, рассказывал, вернувшись в Японию:

— Л. И. Брежнев в беседе с нами высказал очень точную мысль: мы должны бороться за мир, который нужен не только нам, людям, сейчас живущим на планете, но и грядущим поколениям. Я полагаю,— продолжал Нагано,— что совместное осуществление экономических проектов по освоению Сибири как раз и будет самым непосредственным образом работать на мир в широком смысле этого слова, на улучшение благосостояния человека.

22 апреля 1974 года в Токио был подписан межправительственный протокол о предоставлении Советскому Союзу долгосрочного банковского кредита на сумму 1 миллиард 50 миллионов долларов для закупки в Японии машин, оборудования и материалов, необходимых для осуществления ряда сибирских проектов.

Руководители «Мацусита дэнки» всерьез подумывают о том, чтобы включиться в число компаний, поставляющих Советскому Союзу свою продукцию. Для начала Масахару Мацусита предложил советским внешнеторговым организациям приобрести у него комплектное оборудование для завода по выпуску электромоторов.

Концерн «Мацусита дэнки» вступил в следующую полосу своей истории. После жаркого апреля 1974 года он перестал быть тщательно оберегаемым заповедником патернализма, возвращенного на капиталистической почве. Поднявшись на антимонополистическую борьбу, рабочие не оставили камня на камне от «философии» Коносукэ Мацуситы и от старых и новых методов социальной демагогии, которые использовались в концерне. Они сумели навязать хозяевам свои справедливые требования и добиться, вместе со всем японским рабочим классом, очень важной победы. А это, как указывал Генеральный секретарь ЦК КПСС Л. И. Брежнев на международном Совещании коммунистических и рабочих партий 1969 года, «внушает трудящимся веру в свои силы, стимулирует дальнейшее развитие и расширение фронта борьбы. Рабочий класс наглядно убеждается в том, что хотя буржуазия все еще предпринимает контратаки, но силы у нее далеко не те, что были когда-то»¹.

¹ «Международное Совещание коммунистических и рабочих партий. Документы и материалы». М., Политиздат, 1969, стр. 56.

Содержание

СЕНСАЦИЯ В «ОБИТЕЛИ ИСТИНЫ»	3
ПУТЬ НАВЕРХ	8
ФЕДЕРАТИВНАЯ МОНАРХИЯ	22
«ХИТРЫЕ СТАРИКИ» И «ПОСЛУШНЫЕ ПОДРОСТКИ»	28
ТРИ «К» И ПРИБЫЛИ «МАЦУСИТА ДЭНКИ»	33
ОДУШЕВЛЕННЫЕ РОБОТЫ	35
РИКША И МИЛЛИОНЕР	48
СФЕРА ПРОЦВЕТЕНИЯ «МАЦУСИТА ДЭНКИ»	61
ЖАРКИЙ АПРЕЛЬ 1974 ГОДА	67

Цветов Владимир Яковлевич

ЧЕРНАЯ МАГИЯ МАЦУСИТЫ

Заведующий редакцией *В. Т. Пискунов*

Редактор *Е. М. Аветисян*

Младший редактор *Н. Н. Роцупкина*

Художественный редактор *С. И. Сергеев*

Технический редактор *Н. Е. Троянская*

Ответственный корректор *Е. А. Рыбина*

Сдано в набор 14 ноября 1974 г. Подписано в печать 22 января 1975 г. Формат 84×108¹/₃₂. Бумага типографская № 2. Услови. печ. л. 4,2. Учетно-изд. л. 4,44. Тираж 200 тыс. экз. А00004. Заказ № 4025. Цена 14 коп.

Политиздат. 125811, ГСП, Москва, А-47, Миусская пл., 7.

Ордена Ленина типография «Красный пролетарий».
Москва, Краснопролетарская, 16.