



...the market.
...ers who value
...Similarly, those
...ne segment CE, those
...sellers whose costs are
...about market outcomes:
...d and sold in a market equilibrium, the social
...well-being by changing the allocation of con-
...location of production among sellers.
...total economic well-being by increasing or
...? The answer is no, as stated in this third
...of goods that

...the price determines which buyers and sellers
...those buyers who value the good more than the price
...point AL on the demand curve) choose to buy the good
...if less than the price (represented by the segment EB)
...sellers whose costs are less than the price (represented by
...supply curve) choose to produce and sell the good; those se-
...greater than the price (represented by the segment ED) do
...These observations lead to two insights about markets:
1. Free markets allocate the supply of goods to
most highly, as measured by their willingness to pay.
2. Free markets allocate the demand
duce them at least cost.
Thus, given the quantity of goods available, a social
planner cannot increase total economic well-being by
assumption cannot increase total economic well-being by
But can a social planner increase total economic well-being
decrease the quantity of goods available?

Казуо Инамори

СТРАСТЬ К УСПЕХУ
ЯПОНСКОЕ ЧУДО

Ростов-на-Дону
«Феникс»
1998

Перевод с английского Малышко И. В.

Казуо Инамори.

И 57 Страсть к успеху. Японское чудо. Серия «След в истории». Ростов-на-Дону. Издательство «Феникс», 1998. — 320 с.

Одни из самых преуспевающих предпринимателей Японии — Казуо Инамори делится в книге своими философскими воззрениями, следуя которым он живет и работает уже более трех десятилетий.

Эта замечательная книга вселяет веру в бесконечные возможности человека. Она наполнена мудростью, помогающей преодолевать невзгоды и превращать мечты в реальность.

Книга рассчитана на широкий круг читателей.

ISBN 5-222-00376-0

ББК 63.3(2)

© 1995 Mc Graw-Hill, Inc.

Kazuo Inamori

«A Passion for Success»

© Перевод: Малышко И. В., 1998

© Оформление: издательство «Феникс», 1998



Казуо Инамори
Председатель корпораций Кюсэга и DDI

* * *

«Когда я размышляю о стремлении к совершенству и о чувстве личной ответственности, которое оно зачастую представляет, я вспоминаю Казуо Инамори».

Дэвид Хальберстам, The Next Century

- **Насколько уместны в бизнесе страсть и воодушевление?**
- **Можно ли сбалансировать жесткие требования делового мира с приоритетами личной жизни?**
- **На какие жертвы можно пойти ради успеха?**

Эти вопросы неизбежно встают перед начинающими предпринимателями, вступающими в запутанный лабиринт современного бизнеса. Теперь они смогут почерпнуть вдохновение и получить совет от мечтателя и бизнесмена, достигшего поистине небывалых высот в мире предпринимательства.

В этой глубоко личной книге Казуо Инамори, основатель и председатель двух наиболее преуспевающих японских компаний, делится своими философскими воззрениями, следуя которым он живет и работает уже более трех десятилетий, философскими воззрениями, способными преобразить саму природу предпринимательства любых масштабов.

Как достичь успеха в деловой, личной и духовной жизни? *Страсть к успеху* содержит откровения, редко встречающиеся в западной литературе. Эта замечательная книга наполнена мудростью, помогающей преодолеть невзгоды и превратить мечты в реальность.

Читая книгу, вы поймете, как Инамори удалось развить способность к сосредоточению и умение вникать в самые запутанные производственные проблемы — качества, которые, по его мнению, может развить в себе каждый, кто способен действовать *страстно* и *самоотверженно*. Инамори учит принимать верные решения, советует, как развить склад ума, способствующий получению прибыли и как преодолеть страх перед неудачей. Но самое

главное, он учит развивать желание до такой степени, когда оно достигает и даже пронизывает подсознание — именно это состояние он и называет страстью.

На протяжении всей книги Инамори фокусирует внимание на отдельной личности, противопоставляя ее организации; ведь именно личность работает, изобретает, управляет и руководит. С его переоценкой роли предприятий должен познакомиться каждый, кто стремится к успеху в бизнесе.

Разве слепое стремление к прибыли можно назвать лучшим способом ведения бизнеса?

Представьте себе самую обычную фирму, в которой прибыль приобретает оттенок духовности, где девизом является «Почитай Господа и Возлюби ближнего своего», где долгосрочный план развития опирается на страсть и мечту и, самое главное, фирму, сотрудники которой имеют уникальный лозунг: «Следующим нашим делом будет то, которое считают невыполнимым».

Именно на эти принципы опирается компания, руководимая самым динамичным и обаятельным японским предпринимателем. Можно смело утверждать, что, изучив принципы управления этой компанией, вы узнаете все необходимое об управлении производством. *Именно этим принципам и посвящена книга.*

«Если ваши мотивы и методы добродетельны, — пишет Казуо Инамори, — то о результате можно не беспокоиться». К удивлению циников, его необычное утверждение о том, что не следует гнаться за прибылью, а нужно «ее заставить гнаться за вами», вывело основанные им компании в число самых преуспевающих предприятий мира. *Страсть к успеху* представляет личную деловую философию Инамори, и в ее свете показывает постоянную борьбу человеческого духа в условиях рыночной конкуренции. Кем бы вы ни были, вы обязательно найдете здесь оригинальные, убедительные и глубоко вдохновляющие доводы.

* * *

Когда я размышляю о стремлении к совершенству и о чувстве личной ответственности, которое оно зачастую представляет, я вспоминаю Казуо Инамори. Инамори руководит необычайно преуспевающей компанией в Киото, под названием Куосега (Киотская Керамика), и хотя он не столь известен в Америке, как Соичиро Хонда из компании Honda или Акио Морита из Sony, думаю, его известность уже не за горами.

*Дэвид Хальберстам,
The Next Century*

Согласно нескольким широкомасштабным исследованиям японского предприниматель-

ства, проводившимся в конце 1980-х, наиболее уважаемой фирмой Японии оказалась вовсе не Sony и не Honda. Это была не Matsushita, и не Toyota, и даже не Sumitomo Bank, Mitsubishi, Nomura Securities или какая-нибудь другая, широко известная в США и Европе японская компания. Напротив, самой уважаемой фирмой оказалась 30-летняя Kyocera Corporation.

*Ненси Ротбард и Джон П. Коммер,
Harvard Business School
Case Study*

Чем же выделяется Kyocera среди прочих выдающихся компаний? Ее трудно вогнать в рамки стандартных представлений: чисто японский способ управления людьми и производством сочетается здесь с явно не японской тягой к новаторствам, внедряемым в результате весьма оригинальных исследований. Представьте себе, японская компания, которая не пытается воспользоваться западными технологическими секретами, а напротив, сама является пионером.

*Жене Билински,
Fortune*

К числу глубоко уважаемых мною выдающихся предпринимателей, относится и др. Казуо Инамори, автор этой книги, которому удалось объединить философию жизни с искусством управления, которые он приобрел бла-

годаря своему богатейшему жизненному опыту. Я потрясен его страстью и убежденностью, а также его нескончаемыми призывами «верить в бесконечные возможности человека и с наслаждением жить полной жизнью путем полного развития этих способностей». Эту книгу я особенно рекомендую молодым — не поленитесь и прочтите ее хотя бы раз.

ныне покойный Коносукэ Мацусита

Акио Морита из Sony и Казуо Инамори из Kyocera — наиболее всеохватывающие, наиболее передовые и наиболее предприимчивые из всех жителей Силиконовой Долины.

Майкл Скрейдж,
Los Angeles Times

ВВЕДЕНИЕ

Достичь успеха мне помогла моя «философия».

И действительно, Kyoto Ceramic Ltd. была создана на деньги человека, заложившего свой дом только потому, что ему понравилась моя «философия»! Он просил меня только об одном:

«Никогда не становиться рабом денег».

Но мысленно я дал еще одно обещание: вернуть долг при первой же возможности. Куосега начала приносить прибыль уже к концу первого года и с тех пор продолжает ее приносить.

К 1971 году мы были готовы к выпуску акций. Я сгорал от нетерпения вознаградить мистера Нисиеда, нашего благодетеля, за его инвестицию — но он твердо отказался. Заметив мое удивление, он объяснил:

Я вложил деньги не для того, чтобы разбогатеть. Я сделал это ради вашей философии. Выпустив акции компании, вы увеличите количество совладельцев и управлять компанией так, как вам хочется, будет уже не так просто.

Я написал эту книгу, чтобы поделиться тем, что я приобрел благодаря своей философии, тем, как она помогла мне в личной жизни, как она помогла нам основать свое дело и как, я верю, она поможет отношениям Америки с Японией и миру во всем мире, содействуя гармонии и процветанию.

КАК ПРЕУСПЕТЬ В ЖИЗНИ

Формула успеха

*Напишите себе главную роль
в драме под названием Жизнь.*

Драма под названием Жизнь

Жизнь — это драма, в которой каждый из нас играет свою главную роль. Но в драме нашей жизни мы не просто играем — на самом деле мы пишем сценарий. В отличие от пьесы, которая неизбежно приходит к заранее известному концу, итог нашей жизни в наших собственных руках.

Некоторые верят, что итог жизни предопределен судьбой. Я с этим не согласен. Я верю, что, воспитывая свой разум и стиль

мышления, судьбу можно изменить.

Вместо того, чтобы бороться с «судьбой», нужно изменить свое мировоззрение и написать собственный сценарий, в котором отвести себе ту роль, которая вам нравится. Чем раньше мы это сделаем, тем раньше мы начнем жить, извлекая из жизни все и полностью ее контролируя.

Возможности поджидают нас за каждым углом. Если мы постараемся не упустить свой шанс, то мы сможем им воспользоваться. Но если у нас нет ясной цели и предназначения, мы упустим даже самые очевидные и потрясающие варианты.

В драме под названием Жизнь существует бездонная пропасть между теми, кто сам написал



*себе главную роль, и теми, кто
бесцельно плывет по течению.*

Учись у старших

В молодости мы пренебрегаем советами родителей, учителей и вообще представителей старшего поколения. У моих родителей была любимая поговорка: «Дети должны испытать неудачу, даже если ради этого ее пришлось бы *купить*». На что я любил отвечать: «Дети *никогда* не должны сталкиваться с неудачей, даже если ради этого ее пришлось бы *продать!*»

Мы все проходим через непокорность переходного возраста. Но мы никогда не должны забывать, чему учили нас родители и люди старшего поколения.

*Начинать жизненный путь,
полагаясь только на себя, это*

все равно что пускаться в плавание без компаса.

Взрослея, мы не должны забывать, чему учили нас старшие и пользоваться этими уроками, как компасом в океане жизни.

Надеюсь, моя философия сослужит такую же службу. Многие могут отнестись к моим словам с пренебрежением или без интереса. Но когда на жизненном пути или в карьере вы столкнетесь с трудностями, вам потребуется некоторая система ценностей, по которой можно было бы сверять правильность принимаемых решений.

Я выстрадал каждый элемент своей философии, пройдя испытание работой, тяготы жизни и времена серьезных и глубоких раздумий. Уверен, что рано или поздно, вы тоже столкнетесь с подобной ситуацией.

Ищи смысл жизни

Похоже, что все больше и больше людей, особенно молодых, не видят в жизни никакого смысла. Они живут лишь сегодняшним днем в поисках сиюминутных наслаждений. Они работают только для того, чтобы, получив зарплату, «найти себя» в праздности и развлечениях.

Такая погоня за счастьем может оказаться фатальной:

Праздная жизнь может поначалу показаться беззаботной и полной удовольствий, но рано или поздно все мы начинаем искать в жизни более высокий смысл.

В какую бы эпоху мы ни жили, сущность человеческая остается неизменной. Мы всегда стремимся достичь жизненного благополу-

чия и «обессмертить» себя, оставив что-нибудь ценное будущим поколениям. Мы начинаем стремиться наполнить жизнь смыслом, чтобы однажды сказать: «Я хорошо поработал, я многое сделал, и я счастлив».

Некоторые могут с этим не согласиться, но я искренне верю, что этот достойный образ жизни куда лучше праздного времяпрепровождения. Умудренные опытом люди поймут, что я имею в виду. К сожалению, они зачастую неохотно делятся своим мировоззрением. Обычно они оправдываются тем, что времена, дескать, изменились, и их старые истории уже не подходят современной молодежи. Но если совет исходит от сердца, большинство людей разделит нашу веру.



*Воспринимай себя
таким, каков ты есть*

А что если мы, люди, не столь умны, как нам кажется?

Я уже достаточно стар, чтобы объективно оценить прожитую жизнь. И когда я это делаю, меня охватывают сожаления. Постоянно встает вопрос: «Почему я сделал это *именно так?*» А самые лучшие решения кажутся в ретроспективе совершенно очевидными.

В детстве, когда мы готовы принять неправильное решение, родители отрываются от своих дел и предупреждают нас о тех проблемах, которые за этим последуют. Но как бы мудры они ни были, оглядываясь на свою прожитую жизнь, они наверняка испытывают массу сожалений. В действительности родительские советы, ве-



роятно, вызваны желанием уберечь нас от тех ошибок, которые причинили им боль в *их собственной* молодости.

Поколения приходят и уходят, а люди продолжают совершать все те же ошибки.

Если бы мы могли предсказывать будущее, мы бы спланировали свою жизнь так, чтобы всегда поступать правильно и в нужное время. Однако зачастую именно ошибки воспитывают способность противостоять невзгодам.

Для преодоления собственных недостатков мы должны найти в себе достаточно скромности и честности, чтобы взглянуть на себя объективно, и достаточно самообладания, чтобы сделать выводы из ошибок прошлого.



*Продвигайся к успеху
шаг за шагом*

Многие молодые люди живут мечтой о великих свершениях. Мы ни в коем случае не должны их в этом разочаровывать. Однако они должны понять, что великие свершения не даются без тяжелого каждодневного труда.

Без усилий даже самая великая мечта останется несбыточной. Никакой мало-мальски стоящей цели нельзя достичь без напряженного целеустремленного труда.

В путешествии по жизни нам никто не предложит ковер-самолет. Мы должны идти шаг за шагом своими собственными ногами. Возможно вам покажется, что таким медленным и неторопливым способом невозможно покрыть большие



расстояния. Вам даже может показаться, что, двигаясь с такой скоростью, вы вообще ничего не достигнете — и все же сохраняйте терпение.

Постепенно маленькие шаги складываются в огромные дистанции. Каждодневный кропотливый труд приносит свои маленькие победы, вдохновляющие нас на все большие усилия. А большие усилия дают большие результаты и, в конце концов, если вы только *не остановитесь*, вы можете оказаться на невероятной высоте.

И в личной жизни, и в бизнесе, только продвигаясь «шаг за шагом», вы можете осуществить свои мечты.



Живи по формуле успеха

Как самый заурядный человек может достичь выдающихся успехов? Ответ дает простое уравнение:

Результат Вашей Жизни = Задатки x Усилия x Жизненная позиция

Ваши *здатки* — здоровье, талант, врожденные способности — большей частью достались вам по наследству. Однако степень ваших *усилий* зависит только от силы желания. И задатки, и усилия я оцениваю по 100-бальной системе — от 0 до 100. Когда мы погружаемся в работу, эти два фактора перемножаются.

Таким образом, люди заурядных способностей, которые осознали свои недостатки и из всех сил стараются их пре-



одолеть, могут в результате достичь куда большего, нежели те, кто одарен от рождения, но не привык сильно напрягаться.

Но остается еще и третий элемент — *жизненная позиция* — стиль нашей жизни и работы. И этот элемент, самый важный из всех трех, поскольку он перекрывает диапазон от -100 до $+100$. Если человека гложет зависть, обида или ненависть, его жизненная позиция становится отрицательной, и таким же окажется итог его жизни. И наоборот, чем более положительным и целеустремленным оказывается человек, тем более успешной будет его жизнь.

Эта формула показывает, что итог нашей жизни большей частью зависит от нас самих, и что личный и профессиональный успех в



основном определяется нашей философией.

*Обсуждение формулы
успеха с Казуо
Инамори*

Откуда взялась эта формула?

*Успех = Задатки x Усилия x Жиз-
ненная позиция*

Когда мои коллеги вместе со мной решили основать собственную компанию, мы понимали, что мы всего лишь обычные молодые инженеры, почти ничего не смыслящие в бизнесе. Вот тогда-то я и придумал «формулу успеха», стараясь убедить их, что у нас все получится, несмотря на наши ограниченные способности — которые и впрямь не превышали среднего уровня. Мы куда больше нуждались

в правильной философии и энтузиазме, нежели другие, более одаренные люди.

Почему три компонента вашей формулы не складываются, а перемножаются?

Если бы компоненты складывались, то из формулы бы вытекало, что одаренные люди будут иметь несомненное преимущество перед обычными людьми, даже не пошевелив пальцем. А это означало бы, что люди средних способностей не могут с ними конкурировать, несмотря ни на какие усилия и трудолюбие. Но поскольку элементы перемножаются, положительная жизненная позиция и приложенные усилия оказываются куда более важными. Так ведь и есть на самом деле. Если обычный средний человек, обладая правильной жизненной



позицией и настойчивостью, будет упорно трудиться, то сможет добиться лучших результатов, нежели тот, кто воистину одарен или даже гениален.

С другой стороны, даже трудолюбивый гений не создаст ничего существенного, если будет ходить кругами, не имея четкого направления. Что еще хуже, некоторые социально опасные личности, обладая недюжинными способностями, тратят свои усилия на совершение преступлений. Если жизненная позиция отрицательна, то отрицательным будет и весь результат.

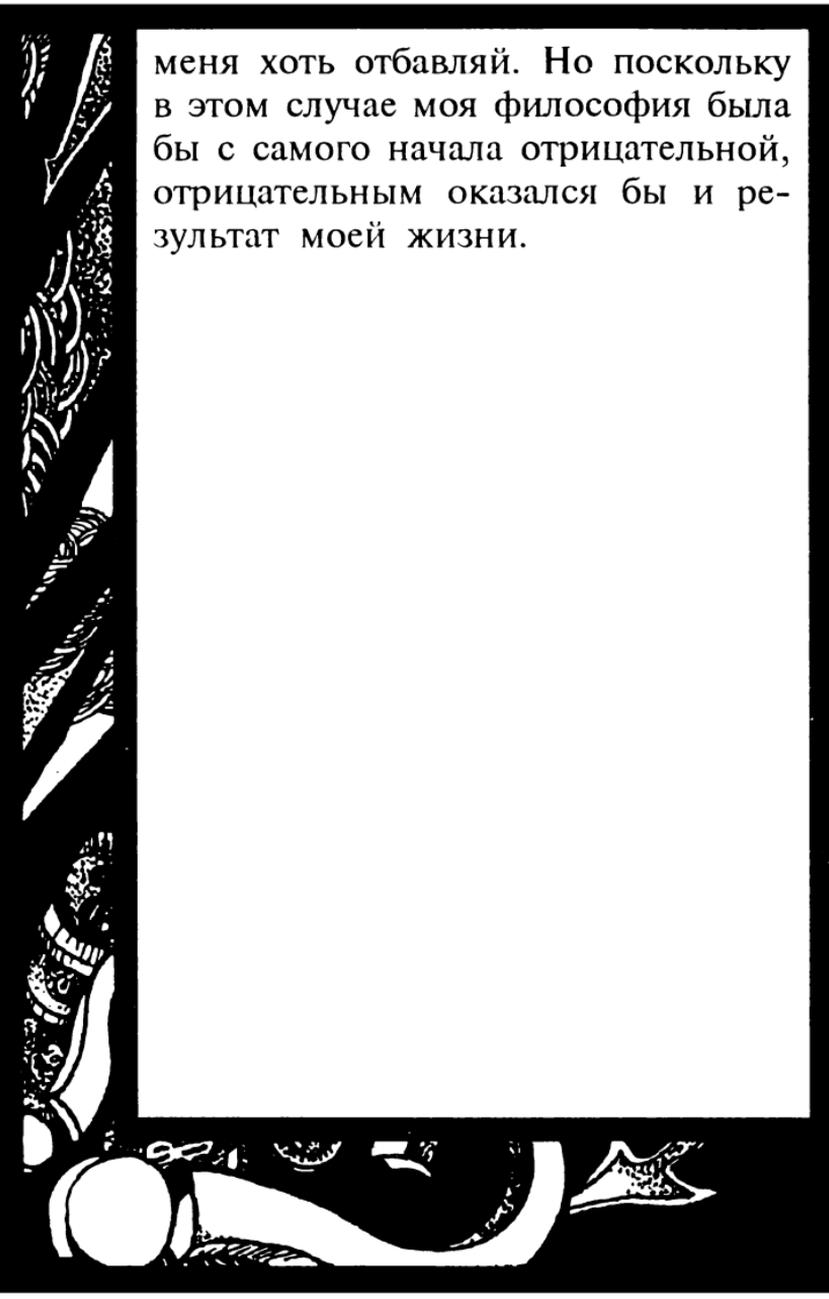
Из этих трех составляющих — задатков, усилий и жизненной позиции — какой, по-вашему, наиболее важен?

Беседуя со многими менеджерами, я убедился, что они разделя-

ют мои взгляды на задатки и усилия. Ирония в том, что многие забывают о жизненной позиции, а ведь именно ее я считаю важнейшим компонентом. Что может быть хуже трудолюбивого гения с криминальным складом ума.

Когда я окончил колледж, найти работу в Японии было очень трудно. Я пытался устроиться в очень многие компании, но везде получал отказ. Отчаявшись найти работу, я даже помышлял о том, чтобы стать таким благородным разбойником в стиле Робин Гуда. Поскольку мир устроен несправедливо, то лучше уж стать Робинот Гудом, который грабил богатых и раздавал богатство бедным.

Если бы я не изменил своего мировоззрения, то был бы сейчас главарем банды, ибо я обладаю некоторыми способностями, а уж энтузиазма и целеустремленности у



меня хоть отбавляй. Но поскольку в этом случае моя философия была бы с самого начала отрицательной, отрицательным оказался бы и результат моей жизни.

Задатки

Важнейшая из всех способностей — это способность преодолеть себя.

Не можешь что-то сделать — признай это

Когда в апреле 1955 года я получил первую работу, я был простым деревенским парнем. Мне никогда не приходилось жить в большом городе, и говорил я с сильным южным акцентом. Каждый раз, когда звонил телефон, я надеялся, что трубку снимет кто-нибудь другой. Мне не хотелось демонстрировать свой провинциальный диалект, и я ощущал себя неполноценным.

Но вместо того, чтобы развивать в себе комплекс неполноценности, я признал свое несовершенство и



упорно старался его преодолеть, чтобы больше не ощущать себя ошибкой природы.

«Да, я деревенщина, — сказал я себе, — я окончил провинциальный колледж. Я ничего не понимаю в жизни и не обладаю здравым смыслом. Я ничего не добьюсь, если не начну учебу с самого начала и не буду работать больше других».

Вскоре я научился не отрицать своих слабостей. Принимая их такими, как есть, я избавился от лишних иллюзий и получил возможность продвигаться дальше по пути к совершенству.

Не делай вид, что можешь сделать то, что тебе не под силу. Не можешь что-то сделать — признай и начни с этого места.

Этот урок я получил, поступив в небольшую Киотскую компанию



Shofu Industries. Но на протяжении жизни мне не раз пришлось о нем вспоминать.

*Стремись к
совершенству*

В нашей современной системе образования студент со средним уровнем «С», знаний которого едва хватает, чтобы не провалиться на экзамене, может кончить учебное заведение точно так же, как и тот, кто прилежно учился и достиг твердого «А». Однако разница между этими людьми куда глубже, чем просто два балла оценки. На пути к совершенству студенту «А» пришлось преодолеть множество барьеров, что требовало иногда почти нечеловеческих усилий.

Устроит ли нас позиция «проходного балла», или мы готовы сражаться с трудностями ради наилучших





результатов — вопрос далеко не академический. Ответ на него демонстрирует наши человеческие качества и определяет путь, по которому мы пойдём.

Если вы хотите преуспеть в жизни, будьте готовы к преодолению множества препятствий. Но самое большое препятствие — ваш собственный разум, стремящийся к комфорту и праздности.

Только *самоотречение* позволяет преодолеть барьеры и прийти к совершенству. Не просто заставить себя идти вперед, поскольку от природы мы предпочитаем более легкие пути. Но осознав это, мы получим еще большее удовлетворение, когда увидим плоды своих усилий.

Самое большое искусство — это способность преодолеть себя.

Преодолей себя

Все мы знакомы с двумя типами студентов. Первые не обязательно слишком умны, но прилежно учатся и с честью заканчивают учебу. Вторые — этикие одаренные лоботрясы — порхают с курса на курс, едва прикасаясь к книгам. От вторых мы нередко слышим: «Да, этот книжный червь закончил учебу с отличием, но если бы я старался так же как он, то он бы мне и в подметки не годился».

Закончив учебу, этот лоботряс сталкивается еще с одним другом, преуспевающим в бизнесе, и заявляет: «В колледже он не блистал способностями. Моя образованность куда выше», — имея в виду, что, дескать, был бы он на месте своего друга, то достиг бы большего.

Но так ли это на самом деле? Быть книжным червем — значит





преодолеть ту часть своего Я, которая ищет немедленного удовлетворения, отказываясь от вечеринок и подчас даже от телевизора. Преуспевший друг наверняка пошел на подобные жертвы. Он вынужден был сдерживать стремление к удовольствиям и полностью посвятил себя работе. Самопреодоление требует великих усилий. Оценивая способности человека, мы обязательно должны учитывать силу его воли. Если человек проиграет битву с самим собой и начнет искать легкие пути, его общие способности резко ограничатся.

Способность достичь успеха в жизни определяется не одним только интеллектом.

*Будь уверенным в себе
и чутким*

В целом, людей можно разделить на два типа: аккуратных, чутких интровертов и храбрых, уверенных в себе экстравертов. Подобно ткани, состоящей из горизонтальных и вертикальных нитей, для достижения успеха в бизнесе человек должен сочетать в себе обе крайности.

В самурайских фильмах — японской версии американских вестернов — мы видим воина, который, на первый взгляд, может показаться оборванцем или даже алкоголиком. Но это не мешает ему слышать шаги подкрадывающегося сзади противника. Даже не оглядываясь, он сносит ему голову прямо через плечо. Мы аплодируем его мастерству. И в его, на первый



взгляд, грубых действиях проглядывает острейшая чуткость.

Ирония в том, что одной только уверенности в себе недостаточно для хорошего выполнения работы. Но в то же время одна только чуткость не даст вам смелости бросить вызов новому. Для работы нужен человек, сочетающий уверенность в себе с аккуратностью, и знающий, когда и в какой степени следует проявить то или иное качество. Думаю, что идеальным можно считать человека, который от природы чуток и чрезвычайно аккуратен и приобрел истинную смелость благодаря богатейшему жизненному опыту.

Редко кто обладает такими качествами с самого рождения. Тем не менее, те из нас, в ком преобладает какая-либо крайность, путем целенаправленных усилий могут достичь большего равновесия.



Стремись развить свои врожденные способности так, чтобы добиться равновесия между уверенностью в себе и чуткостью.

Обуздай свои инстинкты

При рождении человеку дается не только интеллект, но и инстинкты. Голод, жажда, воинственность, чувство превосходства или зависти — все это составляющие инстинкта самосохранения, который помогает защитить нашу жизнь и обеспечить семью. Зачастую мы принимаем решения, руководствуясь инстинктами; но ведь и животные поступают точно так же. Взглянув на ситуацию объективно, можно прийти к значительно лучшему решению.



Очень важно обуздать свои инстинкты. Это расчистит в вашем сознании место для интеллекта и позволит рассуждать логически. В сущности, все определяется тем, какая часть вашего поведения управляется одним только интеллектом.

Однако обуздать инстинкты не так просто. Без них не прожить, и я вовсе не призываю полностью от них избавляться. Самое главное — *не идти у них на поводу*. Нужно научиться подчинять инстинкты собственной воле.

Поскольку от природы людям свойственно следовать инстинктам, эта задача может оказаться чрезвычайно трудной. Простых путей здесь нет. Мы должны перехватывать свои эгоистичные желания в момент зарождения и подавлять их интеллектом.

Научись управлять инстинктами. Это разовьет интеллект и даст способность принимать правильные решения.

Сфокусируй свой интеллект

Интеллект — это рациональная часть сознания, позволяющая нам рассуждать и принимать решения. Чтобы пользоваться интеллектом, его надо сфокусировать, подобно тому, как вы фокусируете линзой солнечный свет, когда хотите разжечь огонь. По-японски эта концентрация сознания называется осознанным сосредоточением или *юи кюи*. И напротив, когда наше внимание привлекается инстинктивно — например, когда мы произвольно реагируем на громкий



звук — это называется неосознанным сосредоточением.

Мы — люди и поэтому способны развить свой интеллект. Если в течение многих лет воспитывать в себе осознанное сосредоточение, то можно развить способность фокусироваться, подобно лазерному лучу. Тогда при малейшей необходимости мгновенно включается интеллект и проникает в самое сердце проблемы.

В конце концов, если удастся избавиться от инстинктов и эгоистичных желаний, можно достичь остроты мысли, превышающей по силе даже интеллект. Это качество обычно называют *вдохновением*. Вдохновение срабатывает мгновенно, точно и решительно, и не требует при этом осознанного анализа или рассуждений. Величай-

шие исторические личности свершили свои великие деяния именно благодаря вдохновению, однако мы до сих пор не можем понять, как и почему оно возникает.

Сегодня, в критические моменты повседневной борьбы, нас может внезапно пронзить идея, подобно Божественному озарению. Думаю, это и есть вдохновение, которое посещает нас, когда мы погружены в работу, бесстрашно смотрим в лицо трудностям и постоянно задаемся вопросом, что я должен сделать как человек.

*Развивай свои
способности*

Выбирая далекую цель, я намеренно выбираю ее за пределами своих возможностей.



Другими словами, я выбираю цель, которая *в настоящее время* для меня недостижима: как бы я ни старался прямо сейчас, мне ее не достичь. Затем я устанавливаю срок, к которому я должен достичь этой цели.

Для достижения подобной цели руководитель должен спланировать развитие до необходимого уровня не только собственных способностей, но и способностей своих подчиненных. Другими словами, нужно планировать не просто достижение цели. Нужно планировать развитие мастерства и способностей, *необходимых* для ее достижения.

Любой человек, оценив свои способности, может сказать, что он может, а что не может сделать прямо сейчас. Но для новых свершений этого недостаточно. Сногшибательных результатов можно



добиться только тогда, когда вы пытаетесь сделать то, что в данный момент явно не выполнимо.

Тот, кто хочет достичь чего-то нового и достойного, должен оценить не только настоящие свои способности, но и будущие.

Построй свой характер

Мелкие предприниматели зачастую полны воодушевления, обладая при этом деловой сметкой, незаурядным талантом и чрезвычайно острой проницательностью. Однако в большинстве случаев им не хватает гибкости.

Многие сферы бизнеса могут вполне опираться только на талант и способности. Тем не менее, одни только эти качества, зачастую, не способны уберечь от краха.



Мелкие предприниматели обычно хватаются то за одно дело, то за другое, полагаясь только на собственный талант. Но даже если они и добьются временных успехов, их бизнес будет нестабильным, если они окажутся в плену собственных способностей.

Не обладая достаточной силой духа, можно легко стать рабом собственного таланта.

Но, с другой стороны, есть люди, которые заставили талант работать на себя. Их добродетельное и респектабельное Я властвует над их способностями. Причем главным актером в этой пьесе должно быть именно Я.

Немногие люди добродетельны от природы. Поначалу мы зависим от своего таланта, деловых качеств и бойцовского духа. Но если мы собираемся посвятить своему делу

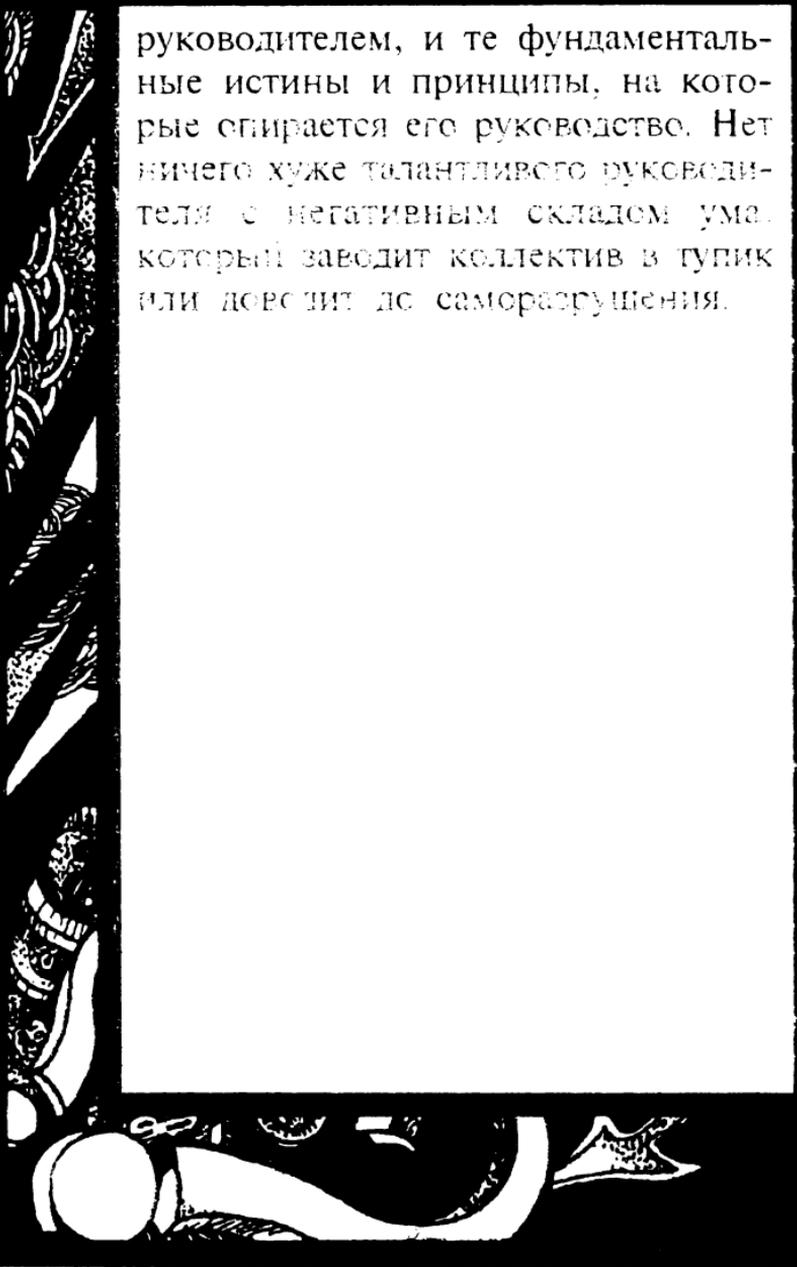
всю жизнь мы должны возвысить свой разум и воспитать в себе добродетель.

Обсуждение задатков с Казуо Инамори

Как вы считаете, лидерами рождаются или становятся?

Я часто задумываюсь над этим. Пожалуй, правильно будет ответить «и то, и другое». Так же как есть прирожденные атлеты, музыканты или художники, есть люди, обладающие врожденной способностью к лидерству и обаянием. Однако я уверен, что практически любой человек может воспитать в себе пусть не выдающегося, но достаточно хорошего руководителя.

И что значительно важнее таланта — это усилия, предпринимаемые



руководителем, и те фундаментальные истины и принципы, на которые опирается его руководство. Нет ничего хуже талантливого руководителя с негативным складом ума, который заводит коллектив в тупик или доводит до саморазрушения.

Усилия

Если усилия человека питаются энтузиазмом и страстью, то невозможное сегодня станет реальностью завтра.

Зачем работать?

В чем смысл работы?

Каждый должен работать, чтобы прокормить себя и свою семью. Но что, если вы рождены в богатстве и не нуждаетесь в работе? Все мы иногда любим отдохнуть. Но если бездельничать изо дня в день, то рано или поздно вас охватит невыносимая скука. Выходит, в работе есть нечто большее, чем просто добывание хлеба насущного.

Работа может приносить духовное удовлетворение. Работая, мы подчас находим в жизни новый смысл.





Но работа тяжела. Она требует долгих и целенаправленных усилий. Она может быть изнурительной. И если мы работаем только по необходимости, работа становится еще тяжелей. Если долгие годы вы работаете только из чувства долга, это едва ли можно признать нормальным.

Мы должны изменить изнурительную работу так, чтобы превратить ее в нечто, ради чего стоит жить. Как же это сделать? Начать можно просто со слов: «Мне *правится* моя работа». Сознательными усилиями мы можем приучить себя смотреть на работу положительно.

От того удастся ли нам найти работу, которой стоит посвятить всю жизнь, или нет, зависит, как счастливы или несчастливы мы будем. Но прежде всего, надо увидеть в работе смысл.

Пробейся сквозь стену

Граница между удачливым и неудачливым человеком не толще листа бумаги. Ведь действительно, неудачливые люди не обязательно безответственны: многие из них искренни, энергичны и трудолюбивы, подобно тем, кто достиг выдающихся успехов.

И все же, одним сопутствует удача, а другим нет. Можно свалить все на несправедливость общества. Но на самом деле, эти две группы людей разделены барьером — стеной, которая не толще листа бумаги, но пробить ее бывает нелегко.

Разница лишь в цепкости и настойчивости. Когда неудачливые люди наталкиваются на кирпичную стену, они считают, что она непреодолима. Так подсказывает здравый смысл. Другими словами,



если они и попробуют ее преодолеть, то далеко не в полную силу. Наталкиваясь на стену, они находят себе оправдание в здравом смысле и отступают.

Даже если задача кажется невыполнимой, мы должны упорно и не останавливаясь двигаться к успеху. Мы должны сломать этот укоренившийся в нашем сознании «здравый смысл». Любые окостеневшие предрассудки по поводу собственной ограниченности препятствуют пересечению границы, отделяющей нас от успеха.

Уверенность в себе и гордость, которые вы приобретете, пробившись, наконец, сквозь стену, придадут вам силу и упорство, а это упорство приведет к еще большему успеху.

Открой новую эру

Некоторые люди находят массу причин, помешавших им в достижении цели — то не было одного, то не хватало другого; у них на все находится оправдание. Если бы мы все так думали, то никто и никогда не создал бы ничего нового.

Начиная новый проект, исходите из того, что строить придется на голом месте. Примите это как факт. Затем пробудите в себе желание закончить проект *во что бы то ни стало*. Составьте план, четко показывающий путь к достижению цели, в том числе, откуда вы возьмете людей, деньги, оборудование и технологию. И тогда, я уверен, ваши мечты воплотятся в жизнь.

Каждого, кто приступает к созданию нового проекта, поджидают скрытые трудности. Чтобы добиться успеха, вы должны быть



готовы к трудностям, поверить в себя и отчаянно устремиться к цели.

Возможно, у вас спросят, каковы ваши шансы на успех, и вы не найдете ответа. Не в этом дело. Мир созидания управляется не статистикой, а страстью и волей творца!

В любой революции именно страсть открывает новую эру.

Люби свою работу

Может быть, как раз в этот момент вы помышляете о том, чтобы бросить работу.

Если откровенно, такие минуты бывают и у меня. Я ощущаю себя выжатым. Это напоминает мне школу, когда я сидел ночи напролет, готовясь к экзаменам, пока у меня не возникало желание все



бросить и убежать. И до сих пор я временами испытываю это чувство.

Но на самом деле я не верю, что, бросив работу, можно превратить жизнь в рай. Если я действительно ее брошу, то не пройдет и трех дней, как меня потянет обратно.

Люди говорят, что я себя изнуряю. Но несмотря на все беспокойства, я нахожу свою жизнь наполненной смыслом. Я люблю свою работу. Тем не менее, ответственность моего положения часто доводит меня до изнеможения.

Иногда приходится сталкиваться с людьми, испытывающими, как кажется, невероятные трудности. Но если они любят свою работу, то они, возможно, даже не воспринимают это как трудности.

Только тот достигнет успеха в бизнесе, кто любит работу и находит в ней удовольствие.



Чтобы добиться успеха и получить весомые результаты, нужно сначала влюбиться в свою работу.

Сосредоточься на чем-то одном

Я искренне верю, что, сосредоточившись на чем-нибудь одном и преуспев в этом, человек может познать истину жизни и даже понять вселенную.

К примеру, я знаком с плотником, посвятившим своему делу всю жизнь. Он достиг невероятного мастерства и может многое поведать о смысле жизни. Монах, который держит себя в строгости и погружен в самосовершенствование, часто способен открыть вам великие истины, даже в вопросах, не связанных с его деятельностью. Люди,

ценой упорного труда достигшие мастерства, — маляры, сварщики, писатели, кто угодно — могут поделиться подобной же мудростью.

Только что окончившим школу молодым людям быстро надоедает непривлекательная малоквалифицированная работа, с которой они вынуждены начать свой жизненный путь. У них появляется сомнение в том, что их работа приведет к чему-нибудь значимому и они начинают просить другую должность; но это может так и не дать удовлетворения.

Поговорка «все попробовал, да ничему не научился» содержит в себе элемент истины. Если наши познания широки, но не глубоки, то в действительности мы ничего не знаем. Если же мы достигнем глубин в одной области или мастерстве, то перед нами распахнется вселенная.



Достижение мастерства в любой профессии может привести к глубочайшему пониманию мира, поскольку в глубине каждого явления скрывается истина вселенских масштабов.

Найди свой путь

Случается так, что несчастье оказывается просто переодетым счастьем.

Когда я получил первую работу в небольшой киотской компании, обстоятельства сложились для меня крайне неблагоприятно. Зарплату все время задерживали, премий не было, и я начал сомневаться в каких бы то ни было перспективах.

Я было собрался уволняться, но мой брат Тосинори обругал меня и напомнил, что работу найти нелегко, и что семья нуждается

в моей финансовой поддержке. У меня не оставалось выбора. Я *вынужден* был остаться в этой компании. Тогда я решил изменить то, что было в моих силах — то есть самого себя. Я решил изменить жизненную позицию, найти радость в работе и отыскать собственный выход из этой печальной ситуации.

Я посвятил себя исследованиям и добился замечательных результатов. Компания не могла похвастаться талантливыми сотрудниками, поэтому я стал заметно выделяться. Начальник был мною очень доволен. Это вдохновило меня на еще более упорный труд, и благосклонность начальства стала еще выше. Казалось, что с этого момента жизнь открыла передо мной новые возможности.

Если бы с самого начала мне попала хорошая работа в идеальных



условиях, то вряд ли бы я достиг того, что имею сейчас.

Истинное благословение в жизни можно получить только открывшись для него.

*В здоровом теле —
здоровый дух*

«В здоровом теле — здоровый дух». — эта поговорка известна со времен Римской империи, но актуальности своей не потеряла до сих пор.

Если вы стремитесь к лидерству, то должны приложить усилия к поддержанию своего здоровья. Когда вы, как руководитель коллектива, принимаете решения, на этих решениях ни в коем случае не должно отражаться состояние вашего здоровья.

Слабое здоровье может повлиять на способность принятия решений,

поскольку вы будете избегать направлений, требующих физической выносливости. И даже если это влияние проявляется подсознательно, оно может привести к неоптимальным решениям, которые, в конце концов, принесут несчастья очень многим людям.

Если откровенно, я считаю, что руководитель должен оставить пост, если его здоровье начало отражаться на объективности принятых решений. Однако такие люди могут продолжить работу в коллективе, делясь своим многолетним опытом и знаниями.

Обязательно старайтесь сохранить здоровое тело для здорового духа, ибо руководитель должен быть честным, объективным и способным принимать неэгоистичные решения.



Живи покаянной жизнью

Под «покаянной жизнью» я понимаю такую жизнь, когда я постоянно и искренне себя оцениваю, задаюсь вопросом, достойно ли я поступаю, и пытаюсь самодисциплинировать себя. В своих раздумьях я стараюсь быть скромным и собранным. И когда я обнаруживаю следы эгоизма или трусости, я говорю: «Хватит думать только о себе» или «Имей же смелость сделать то, что считаешь нужным». Повторяя это упражнение, я лучше узнаю самого себя и учусь избегать неверных суждений и ошибок.

Всем нам известны люди, которые в молодости были самодисциплинированы и достигли больших успехов, но позже стали настолько высокомерны, что старые дру-

зья вынуждены говорить: «Его испортил успех». Природа человека такова, что он не прочь почитать на лаврах. К несчастью, какого бы успеха мы ни достигли, мы можем потерять сразу все, если утратим скромность, не будем слушаться своего сердца и перестанем ежедневно учиться.

Люди, которые подобно нам трудятся не покладая рук, склонны завершать день, просто заканчивая свои дела и не находя времени задуматься над собой. Но если мы намерены развивать в себе человеческие качества, мы должны критически оценивать, кто мы есть на самом деле, и насколько мы далеки от того идеала, к которому стремимся.

Если нам не удастся жить покаянной жизнью, то успех может стать падением.



*Расширай свой кругозор
хорошими книгами*

Уверен, что читать мы должны не только ради удовольствия, но и для возвышения и самосочищения. Нужно выработать привычку находить хорошие книги и впитывать содержащуюся в них мудрость.

Возвратившись с работы, я всегда читаю, даже если это происходит глубокой ночью. При этом я не сижу за столом. Я читаю в спальне, где держу много классических произведений и философских трактатов.

Я читаю даже в ванной. И если выдается свободный денек, я люблю провести его за книгой.

Возможно, вы слишком заняты, и вам жалко времени на чтение. И все же, где бы вы ни были, всегда можно выкроить немного

времени, открыть хорошую книгу и глубоко проникнуться ее содержанием.

Безусловно, важнейшие уроки мы получаем из *жизненного опыта*. Но чтение дает точку отсчета, которая делает жизненный опыт более осмысленным. Более того, читая, мы мысленно моделируем такие жизненные ситуации, которые в реальной жизни могут вообще никогда не встретиться.

Ваш личный опыт и полученный из книг опыт других людей образует духовную основу жизненного успеха.

Вдохни свою энергию в других

Любому руководителю для выполнения работы, с которой он не может справиться в одиночку, нужны



подчиненные. Но даже если вы *сгораете* от воодушевления, работы вряд ли пойдут успешно, если подчиненные не разделяют вашего чувства.

Вы должны дать подчиненным по возможности лучшие задания и предоставить им наилучшие ресурсы. И тем не менее, если ваш коллектив не «загорится идеей», проект не удастся.

И наоборот, если вы заразите коллектив своим стремлением и поднимете его дух столь же высоко, как и ваш собственный, успех будет возможен даже несмотря на нехватку материальных ресурсов. Вдохните свою энергию в других и слейтесь с ними в единую силу. В результате энергия коллектива превысит даже вашу собственную.

Если подчиненные просто согласятся на вас работать, то вероятность успеха едва ли превысит

30 процентов. Если они скажут: «Мы сделаем все, что можно», — то шансы, примерно, процентов 50. Но если вы вдохнете в них свою энергию, и они воспримут ваш проект, как *свой собственный*, я бы сказал, что шансы на успех поднимутся до 90 процентов.

Выяснить степень заинтересованности подчиненных и, вдохнув в них энергию, заразить своим воодушевлением — вот важнейшая задача руководителя.

Живи честно день за днем

Я никогда не строю далеких планов. Если мы не всегда знаем, как дела пойдут сегодня, или что будет завтра, как можно предугадать, что ждет нас через десять лет?



Поэтому я просто стараюсь *прожить каждый день честно*. Если я усердно тружусь и стараюсь что-то улучшить, то, может быть, мне удастся заглянуть в завтрашний день. А там, глядишь, и лет через пять или десять эти отдельные дни сольются в один весомый результат.

Для меня куда важнее прожить честно сегодня, чем беспокоиться о неопределенном завтра. Я настолько в этом убежден, что сделал это основным принципом своих исследований и руководства.

В результате я могу смело утверждать, что если мы проживем честно сегодняшней день, то сможем достаточно точно предсказать, что ждет нас завтра. Это помогает мне предугадать ход развития некоторых тенденций.

*Старая пословица гласит:
«Преуснев в одном, откроешь
для себя все».*

Так же и мы, стараясь прожить честно каждый день, накапливаем по крохам вселенские познания. *Предсказать* будущее можно только в том случае, если сделать его продолжением сегодняшних усилий.

*Обсуждение усилий с
Казуо Инамори*

*Говорят, за что бы вы ни
взялись, у вас все получается.
Как вам это удается?*

Очень просто, я никогда не сдаюсь до тех пор, пока не буду удовлетворен. Неудача — это образ мышления. Я никогда не начну большого дела, если не буду абсолютно уверен в его целесообразности. В этом случае у меня не будет причины отступить, если я столкнусь с трудностями. Если



один путь окажется неудачным, я могу найти другой, и так до тех пор, пока не будет достигнута поставленная цель. Иногда нужно быть терпеливым.

Как вы относитесь к неумелым работникам?

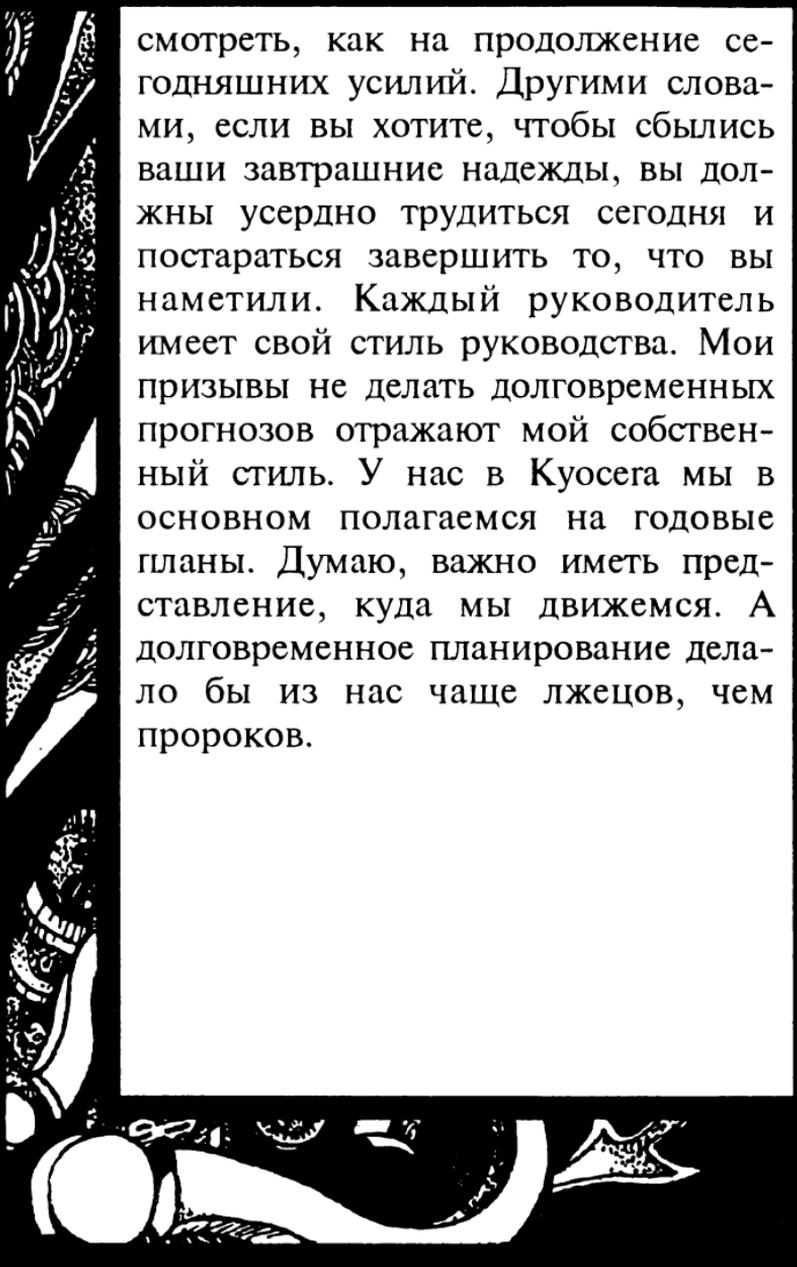
У каждого свои способности. Некоторые работники чрезвычайно способны, а у других способности похуже. Пока работники относятся к делу добросовестно и искренне прилагают все усилия, руководитель должен относиться к ним хорошо, независимо от их продуктивности. Руководитель должен определить способности работника и поставить его на то место, где он принесет максимум пользы.

Как вы поступаете с нерадивыми работниками?

Обнаружив нерадивых работников, мы стараемся с ними побеседовать. Мы пытаемся объяснить, сколь полезно добросовестное отношение к делу не только лично для нас, но и для всей компании. В крайних случаях мы даже рекомендуем подыскать другую компанию или профессию, в которой они ощущали бы себя более комфортно и, следовательно, добились бы большей производительности. Те работники, которые сохраняют нерадивое отношение к делу, как правило, рано или поздно покидают компанию.

Вы считаете, что в долгосрочном планировании нет никакой необходимости?

Всю свою жизнь я верил, что лучший способ предсказать будущее заключается в честной ежедневной работе. а на завтрашний день надо



смотреть, как на продолжение сегодняшних усилий. Другими словами, если вы хотите, чтобы сбылись ваши завтрашние надежды, вы должны усердно трудиться сегодня и постараться завершить то, что вы наметили. Каждый руководитель имеет свой стиль руководства. Мои призывы не делать долговременных прогнозов отражают мой собственный стиль. У нас в Куосега мы в основном полагаемся на годовые планы. Думаю, важно иметь представление, куда мы движемся. А долговременное планирование делало бы из нас чаще лжецов, чем пророков.

Жизненная позиция

Жадность способна усложнить даже простые проблемы; к истинному успеху ведет лишь самоотречение.

Никогда не теряй надежды

Сейчас я убежден, что наша жизнь пойдет именно так, как мы ее себе представим. Но когда я только начинал работу, я был весьма далек от такого мнения. За что бы я ни брался, все валилось из рук.

К счастью, я никогда не терял надежды и оптимизма, и, думаю, именно поэтому я достиг того, что имею сейчас.

А тогда я жил на втором этаже покосившегося общежития, в ком-



натушке 3 на 3 метра, где единственной мебелью был *татами* (соломенный матрац). Татами давно истерся и во все стороны из него торчала острая солома. У меня была портативная угольная плита и котелок, в котором я готовил себе еду.

Работа шла плохо, и отношения с другими сотрудниками складывались неважно. Вечерами я обычно выходил к небольшой речушке, протекавшей позади общежития, берега которой поросли вишневыми деревьями. Я садился и пел песню *Фурусато* (так называется моя родная деревня). Мое сердце страдало, и я не знал как его успокоить. Я старался поддержать дух громким пением. Я пел до тех пор, пока во мне не появлялась смелость вернуться в свою каморку и подготовиться к завтрашней работе.

Никогда не удается полностью избавиться от забот и страданий. Но даже в самые худшие моменты старайтесь не терять оптимизма и надежды.

*Стремись к
справедливости*

В молодости я постоянно задавал себе вопрос: «Как поступить достойно?»

Когда я столкнулся с жестокой реальностью общества, я сказал себе: «Это не по-человечески, все должно быть по-другому!» В конце концов, я пришел к выводу, что если ты ищешь справедливости, то должен уметь стремиться к идеалу.

В молодости мне не удалось поступить в тот колледж, который я хотел. Мне не удалось получить работу, на которую я рассчитывал.



Я испытал разочарование. Но в ответ на это я утроил усилия. И когда мне поручили скучные исследования нового типа керамики, я сказал себе, что должен превратить керамику в превосходный материал.

Перед лицом, казалось бы, безнадежной ситуации я старался сохранить свои идеалы и силу духа и упорным трудом добивался осуществления своей мечты.

На долгом жизненном пути нас поджидает множество разочарований, трудностей и испытаний. Но именно они дают возможность сконцентрировать усилия и изо всех сил прыгнуть навстречу мечте.

Господь не оставляет без внимания искренних усилий и праведной целеустремленности.

Не ищи легких путей

Закончив колледж, я поступил в небольшую компанию, производящую керамику. Здесь я попеременно конфликтовал то с руководством, то профсоюзом. В результате я оказался безнадежно изолированным. Я вообразил себя во главе группы альпинистов, совершающих восхождение на высокую неприступную вершину. Нас могли испугать трудности, мы могли оступиться или даже поскользнуться и сорваться в пропасть.

Старший менеджер склонял меня на компромисс. Он как бы просил меня выбрать путь попроще, и взойти на гору медленно и постепенно.

Я обдумал его совет и все-таки выбрал крутой склон. Я знал, что если выберу простой путь и восхождение замедлится, то, вероятно, я





так и не достигну вершины. Я знал, что я слаб. Но мои люди в меня верили. Избери я легкий путь, им бы тоже стало легче. Но это не привело бы нас к истинному счастью.

Я собрался с мыслями. Поскольку я твердо верил в правильность избранного пути, я решил восходить прямо к вершине, не взирая ни на какие препятствия и суровый климат. С тех пор я всегда стараюсь быть столь же строгим к себе, как и к другим, что позволяет нам взойти на вершину всем вместе.

Простой путь не всегда ведет нас к цели. Придерживаясь этого мнения, я еще ни разу не достиг.

Рай или ад?

Однажды молодой буддистский монах спросил у мудрого жреца, что такое ад. Старый жрец ответил, что в аду стоит громадный котел, в метр шириной, наполненный великолепной лапшой — однако палочки для еды тоже будут длиною в метр.

«Представь, что получится, — объяснил жрец. — Все проголодаются и попытаются есть метровыми палочками. Подхватить лапшу им удастся, но палочки слишком длинные, чтобы отправить ее в рот. Тогда все разъярятся и начнут барахтаться в лапше, каждый будет стремиться первым добраться до еды, начнутся даже драки. В конце концов, лапша окажется где угодно, но только не во рту, а люди будут страдать от постоянного изнуряющего голода».



Тогда молодой монах попросил описать рай, на что старый жрец ответил: «Рай — это, в сущности, то же самое. Только здесь каждый человек подхватывает лапшу и протягивает ее другому по ту сторону котла, говоря при этом: «Пожалуйста, отведайте это замечательное кушанье». А тот другой принимает пищу и отвечает: «Большое спасибо, позвольте и мне отплатить вам тем же». И добродетель приносит им истинное счастье».

Деловые взаимоотношения могут стать и раем и адом в зависимости от того, относимся ли мы к ним как к ситуации, в которой один выигрывает, а другой проигрывает, считаем ли, что все должны остаться при своих, или что оба партнера должны уйти победителями.

Будь честен

Нельзя добиться успеха, не опираясь на честные человеческие взаимоотношения; особенно это касается управления бизнесом.

Вопрос в том, как вы собираетесь строить деловые взаимоотношения с теми, кому доверяете? Лично я для начала решил обзавестись друзьями, на которых можно положиться. Я пришел к выводу, что искать честные взаимоотношения надо вне себя.

Однако я ошибался. Вскоре я убедился, что не могу рассчитывать на честные взаимоотношения до тех пор, пока не сделаю *себя* достойным доверия. Пока я не заставлю других поверить в меня, я никогда не привлеку достойных доверия людей. Я понял, что надежные взаимоотношения являются отражением наших собственных мыслей.



Я не раз сталкивался с предательством. Но меня это не беспокоит. Я по-прежнему считаю, что могу доверять людям. Я постоянно спрашиваю себя, достоин ли я их веры. Если нет, то мне надо менять свое поведение.

Мы должны верить в людей, даже несмотря на отрицательный опыт. Это единственный путь к добропорядочным взаимоотношениям.

Нельзя искать доверия вне себя; мы должны отыскать его внутри.

Воспринимай вещи такими, как есть

Чистый и благородный ум способен видеть правду; но эгоистичный ум видит только трудности. Например, если приступая к ра-

боте, мы спрашиваем: «А что я с этого буду иметь?»— наша жадность усложнит даже простую проблему. Зачастую, когда мы пытаемся выглядеть хорошими, наши эгоистичные устремления выбрасывают из поля зрения простые проблемы и задерживают их решение.

Мы должны стремиться к тому, чтобы воспринимать вещи такими, *каковы они на самом деле*. Даже простая проблема может превратиться в сложнейшую, если подвергнется влиянию наших личных желаний.

Мы должны видеть вещи такими, как есть, даже если это кажется невыгодным. Если мы обнаружим, что ошиблись, нужно признать свою ошибку. Когда мы взглянем на мир объективно, многие проблемы могут значительно упроститься, и иногда нам даже удастся отыскать очень простые решения.



Но если в первую очередь мы не победим свою эгоистичную натуру, наши глаза затуманит стремление к наслаждениям и роскоши, а истина так и останется сокрытой.

Однако увидеть истину недостаточно. Чтобы удержать ее, нам должно хватить смелости броситься в огонь.

Если мы видим вещи такими, как есть, и готовы пожертвовать собой, то нет таких проблем, которые мы рано или поздно не преодолеем.

Не упускай мелочей

Способности человека можно оценить по его умению принимать решения.

Для принятия правильных реше-



ний мы должны четко представлять себе ситуацию. Чтобы проникнуть в самую суть проблемы, наше восприятие должно быть точным и достаточно подробным.

Такая внимательность достигается только полной концентрацией мысли. Но способность к концентрации невозможно развить за один день.

Концентрация должна войти в привычку. Если вы привыкните уделять внимание мелочам, вы сможете сосредоточиться на любой ситуации. Если вы не выработаете такой привычки, то вам будет трудно сосредоточиться и удержаться в таком состоянии.

Вы можете сказать, что вы слишком заняты, чтобы уделять внимание мелочам. Но именно когда вы заняты и нужно развивать эту привычку. Даже если вы сталкиваетесь с чем-то неинтересным, вы должны



сознательно заставить себя уделить внимание. Именно это мы и называем «осознанным сосредоточением», по-японски *юи-куи*.

Ежедневная тренировка осознанного сосредоточения воспитывает способность принимать правильные решения даже в чрезвычайных ситуациях. Человек, развивший в себе внимательность и способность к быстрому принятию правильных решений, и есть истинно талантливый человек.

*Полагайся на
подсознание*

Подсознание способно быстро и правильно принимать сложные решения.

Вы помните, как первый раз сели за руль? Ощущения, наверняка, были ошеломляющими.

Одно только руление требовало от вас постоянных усилий. Нужно было стремиться удержаться на дороге, разъезжаться с другими машинами, преодолевать повороты и еще многое другое. Но в конце концов, всю эту работу взвалило на себя подсознание. Теперь ваше подсознание мгновенно реагирует на ситуацию, извлекает подобные примеры из прошлого и автоматически движет вашими руками и ногами. Вы ведете машину подсознательно.

Коузоу Масуда, гроссмейстер *шоджу* (японские шахматы), как-то сказал. «В кульминационный момент выигрышный ход как бы вспыхивает в моем мозгу. Я намеренно пытаюсь проанализировать все возможные и мнимые приоритетные возможности других вариантов; но в конце концов, я вынужден признать, что это первое озарение



и было самым правильным». Подсознание дает правильный ход раньше, чем сознание способно хотя бы предположить.

Драматические события и часто повторяющийся опыт оставляют в подсознании неизгладимые отпечатки. Оттуда в будущем их можно извлекать с потрясающей быстротой и точностью.

Настойчивое повторение урока готовит подсознание к быстрому принятию правильных решений.

Следуй собственной философии

По-английски мы говорим: «В этом есть смысл». По-японски мы говорим: «Здесь есть суджи».

Суджи буквально означает «хребет». Используя это слово, мы



подразумеваем нить рассуждений или «философию», которой придерживается человек, принимая решение. Можно даже сказать, что это показатель духовности человека.

Все мы склонны принимать решения на основе своих собственных критериев. Эти критерии должны опираться на подлинные истины и принципы, например, на моральные и этические нормы, дающие ответ на вопрос: *«Как поступить достойно?»*

Чтобы оценить, имеет ли нечто *суджи* или есть ли в нем смысл, мы должны не просто поинтересоваться, логично ли это. В первую очередь мы должны убедиться, что оно согласуется с нашими понятиями о порядочности. Прежде чем со спокойной душой признать, что идея имеет смысл, мы должны серьезно обдумать ее соответствие



общечеловеческим ценностям. Мы должны увидеть, имеет ли смысл ее *суджи*.

Если у человека нет *суджи*, он никогда не достигнет ничего существенного, поскольку у него не будет голоса разума, к которому можно прислушаться. Люди, обладающие *суджи*, могут добиться успеха, если будут сверять по нему свой путь и убеждать других в своей правоте.

Внутренний компас может привести нас к правильному решению.

Истины и принципы

Наши суждения и поведение всегда должны опираться на фундаментальные истины и принципы.

Принимая решения, никогда не полагайтесь на народную мудрость



и традиции. Поступая так, вы рано или поздно столкнетесь с новой ситуацией, не подчиняющейся ни здравому смыслу, ни традициям, и безнадежно завязнете.

Но если в принятии решений вы отталкиваетесь от фундаментальных принципов и правил, ничто не сможет вас обескуражить.

Опираясь на фундаментальные истины и принципы — это значит, носить в себе стандарт добродетели, основанный на человеческой морали и этике. Если ваше суждение опирается на человеческие принципы и добродетель, оно будет принято в любой ситуации, независимо от места и времени. Человек, обладающий правильным стандартом суждений, может смело ринуться в неизвестный мир и не будет там беспомощным?

Причина, по которой истинные первопроходцы способны открыть



или разработать новые области, заключается вовсе не в изобилии опыта или в здравом смысле. Она в том, что они заглядывают в истинную духовную природу человека и принимают решения, отталкиваясь от фундаментальных принципов и рациональных истин.

*Обсуждение жизненной
позиции с Казуо
Инамори*

*Замечаете ли вы различия в
мотивации и жизненной пози-
ции у американских и японских
работников?*

Хотя мы и пришли в Америку, мы не отступили от философии управления, принятой у нас в Куосега. А поскольку мы исповедуем все те же методы, мы полу-

чаем практически ту же ответную реакцию от всех работников.

Да, в Соединенных Штатах мы чаще сталкиваемся с работниками, склонными к индивидуализму. Но, зачастую, это даже хорошо. Американцы стремятся быть непохожими на других, а в хорошей фирме это создает благоприятные условия для творчества. К тому же, американцы способны оценить хорошую идею, независимо от ее «национальности».

Не кажутся ли вам американские руководители более эгоистичными?

Как-то мы столкнулись с управляющим, чей индивидуализм граничил с эгоизмом, но такие люди встречаются и в Японии, как, впрочем, и в любой другой стране. Когда мы искренни и всем сердцем стремимся к взаимопони-



манию, даже самые эгоистичные люди, независимо от их национальности, понимают и принимают наше мировоззрение. Тот факт, что многие наши принципы управления рождены в Японии, вовсе не делает неверные концепции приемлемыми, а хорошие идеи непривлекательными.

Есть ли у вас какой-нибудь особый способ подключения подсознания к решению трудных проблем?

Я не специалист в этой области и знаком с этим только из моего личного опыта. Но когда я зажигаюсь идеей и сосредоточиваюсь, я могу извлечь пользу из подсознания. На память приходят события далекого прошлого, о которых я уже почти забыл. Я не знаю никакого специального метода, кроме того, чтобы страстно загореть-

ся идеей. Возможно, этот способ не самый эффективный, но я поступаю именно так — и, похоже, он срабатывает.



КАК ПРЕУСПЕТЬ В БИЗНЕСЕ



Стремление к успеху

На мой взгляд, искусство управления опирается на семь основных принципов:

- **ПРИБЫЛЬ.** Увеличивай объем продаж и снижай затраты; не гонись за прибылью, пусть она гонится за тобой.
 - **ЧЕСТОЛЮБИЕ.** Постоянно подпитывай свое честолюбие, пока оно не проникнет в самое подсознание.
 - **ИСКРЕННОСТЬ.** Проводя сделку, никогда не забывай об интересах другой стороны; старайся, чтобы никто не проиграл.
 - **СИЛА.** Истинная сила в смелости; никогда не поддавайся трусости.
 - **НОВАТОРСТВО.** Сегодня должно быть лучше, чем вчера; а завтра — лучше, чем сегодня. Ис-
- 

пользуй свои творческие склонности для постоянного улучшения.

- **ОПТИМИЗМ.** Смотри на жизнь бодро и положительно; наполни разум надеждами и мечтами.
- **НАСТОЙЧИВОСТЬ.** Трудись упорнее других; даже скучную работу выполняй старательно, не ослабляя усилий.

В этом разделе показано как эти семь основных принципов управления объединяются на основе одной и той же мотивации — стремления к успеху.

Драма под названием Предприятие

Компания напоминает мне некую театральную труппу, разыгрывающую драму под названием Предприятие.





В этой драме очень много ролей. Известные актеры и актрисы могут играть главные роли. Здесь найдется место и благородным героям, и злодеям, и врагам. Служащие сцены, музыканты, электрики — без них пьесе тоже не обойтись.

Все люди равны между собой; просто актерам поручены разные роли.

Если бы звезды вышли на сцену в рабочих спецовках, то драма, вероятно, потеряла бы смысл. Актеры и актрисы должны одеваться и действовать согласно своим ролям. Компания в этом смысле ничем не отличается. Быть президентом — это всего лишь роль. Если исполнительный директор появится в обносках, то пострадает имидж компании. Члены правления также наделены некоторыми привилегиями, в соответствии с возложенной ответственностью, потому что



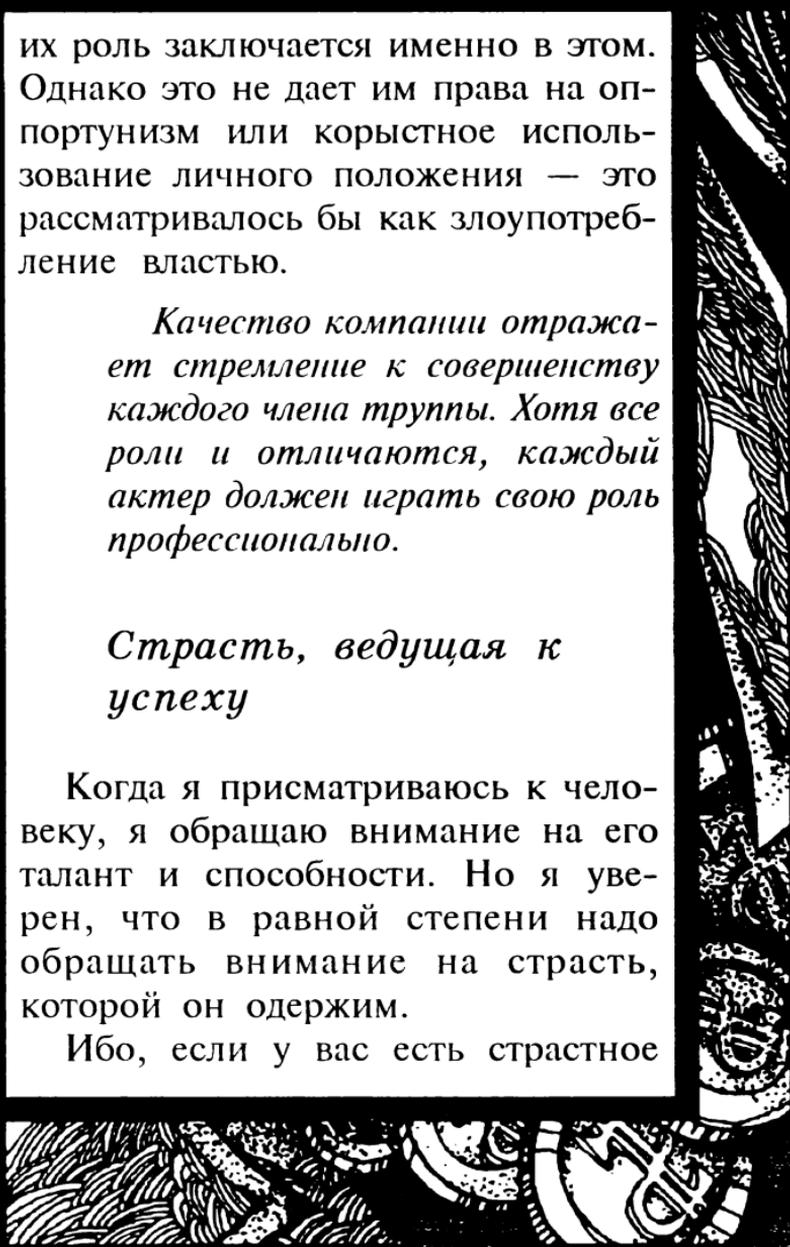
их роль заключается именно в этом. Однако это не дает им права на оппортунизм или корыстное использование личного положения — это рассматривалось бы как злоупотребление властью.

Качество компании отражает стремление к совершенству каждого члена труппы. Хотя все роли и отличаются, каждый актер должен играть свою роль профессионально.

Страсть, ведущая к успеху

Когда я присматриваюсь к человеку, я обращаю внимание на его талант и способности. Но я уверен, что в равной степени надо обращать внимание на страсть, которой он одержим.

Ибо, если у вас есть страстное





желание, вы можете своротить горы.

Если у вас нет способностей, но есть страсть, вы всегда можете окружить себя способными людьми. Даже при отсутствии денег и инструментов, люди пойдут за вашей мечтой, если вы сможете заразить их своей страстью.

Именно страсть является источником успеха; чем выше ваша воля, энтузиазм и страстное желание победить, тем больше у вас шансов на успех.

Страсть — это состояние, в котором вы способны думать 24 часа в сутки, даже во сне. На самом деле невозможно, конечно, думать 24 часа напролет. Но очень важно к этому стремиться. Тогда ваши желания достигнут уровня подсознания, которое, воистину, способно действовать даже во сне.

Ключ к успеху — это ваша страсть.

*Горячее сердце и
чистый разум*

Истинная страсть может привести вас к успеху. Но если она порождена жадностью или эгоизмом, успех окажется кратковременным. Если вы забудете об интересах общества, и, продвигаясь вперед, будете думать только о себе, то страсть, приведшая вас к успеху, в конце концов, станет причиной падения.

В конечном итоге успех определяется чистотой желания, достигнутого нашего подсознания.

Как было бы прекрасно, если бы мы избавились от эгоизма и наполнились альтруизмом и благими





помыслами. Но для человеческого существа практически невозможно полностью искоренить в себе эгоизм и жадность. И мы не должны этого стыдиться. Некоторые эгоистические побуждения являются частью механизма самосохранения, который позволяет нам выжить. Но мы должны попытаться ими управлять.

Мы должны хотя бы так изменить мотивацию к труду, чтобы работать не просто для себя, а делать это в интересах группы. Переместив мотивацию с себя на других, мы повысим чистоту своих помыслов, и, в конце концов, на первый план выдвинется сильное желание чистого разума.

Я часто сталкиваюсь с тем, что, когда я буквально бьюсь изо всех сил, пытаюсь воплотить некоторое совершенно неэгоистичное желание, внезапно ко мне приходит

озарение, и проблема решается. Мне представляется, что некая Высшая Сила награждает меня вдохновением, позволяя этому неистовому, но чистому желанию достичь моего подсознания.

Принцип «Амебы»

Чтобы поехать на машине, вы должны включить стартер и завести двигатель. Аналогично для запуска проекта вам понадобятся менеджеры, способные разделить ваш энтузиазм и использовать его для мотивации работников.

Когда Куосега приступила к строительству второго предприятия, меня охватила озабоченность. Компания была молода и быстро росла благодаря нашему энтузиазму. Я боялся, что в конечном итоге нас ждет участь любой другой большой корпорации — бюрократизм без





проблеска свежей мысли. Мне хотелось поднять уровень управления.

В результате я разделил компанию на небольшие прибыльные центры, которые назвал «Амебами». Каждая амеба представляла собой небольшую фирму с одним человеком, выступавшим в роли руководителя, или ядра. Типичная амеба приобретает все необходимое либо за пределами компании, либо у других амеб. Прибыль амебы складывается из продаж своих продуктов и обслуживания внутренних или внешних клиентов. Каждая амеба разделяет энтузиазм своего руководителя и оценивается на основе *почасовой эффективности* — средней *добавленной* стоимости на один человеко-час.

Несколько мелких амеб составляют большую амебу, которая, в свою очередь, входит в состав еще более крупной амебы. Сама Куосега —



это гигантская амеба, состоящая из многих тысяч амеб, разбросанных по всему миру.

Заразите менеджеров своим энтузиазмом, чтобы они могли заразить им своих подчиненных.

*Обсуждение с Казуо
Инамори семи
принципов управления*

Почему в работе столь важна страсть?

Страсть высвобождает невероятную мощь нашего подсознания.

На уровне сознания обычный человек едва ли сможет соперничать с гением. Однако многие психологи подтверждают, что сила подсознания на порядок выше силы сознания. Небольшая фирма, какой была только что созданная





Куосега, не может рассчитывать на то, что ей удастся нанять воистину гениальных работников. Но, на мой взгляд, мы доказали, что даже самые обычные люди способны своротить горы, если смогут опереться на силу подсознания.

Как работают ваши семь принципов?

Представьте, что вы потеряли работу, а вам нужно прокормить семью. Вы решаете открыть торговлю горячими сосисками. Совершенно очевидно, что вы ждете от этого *прибыли*.

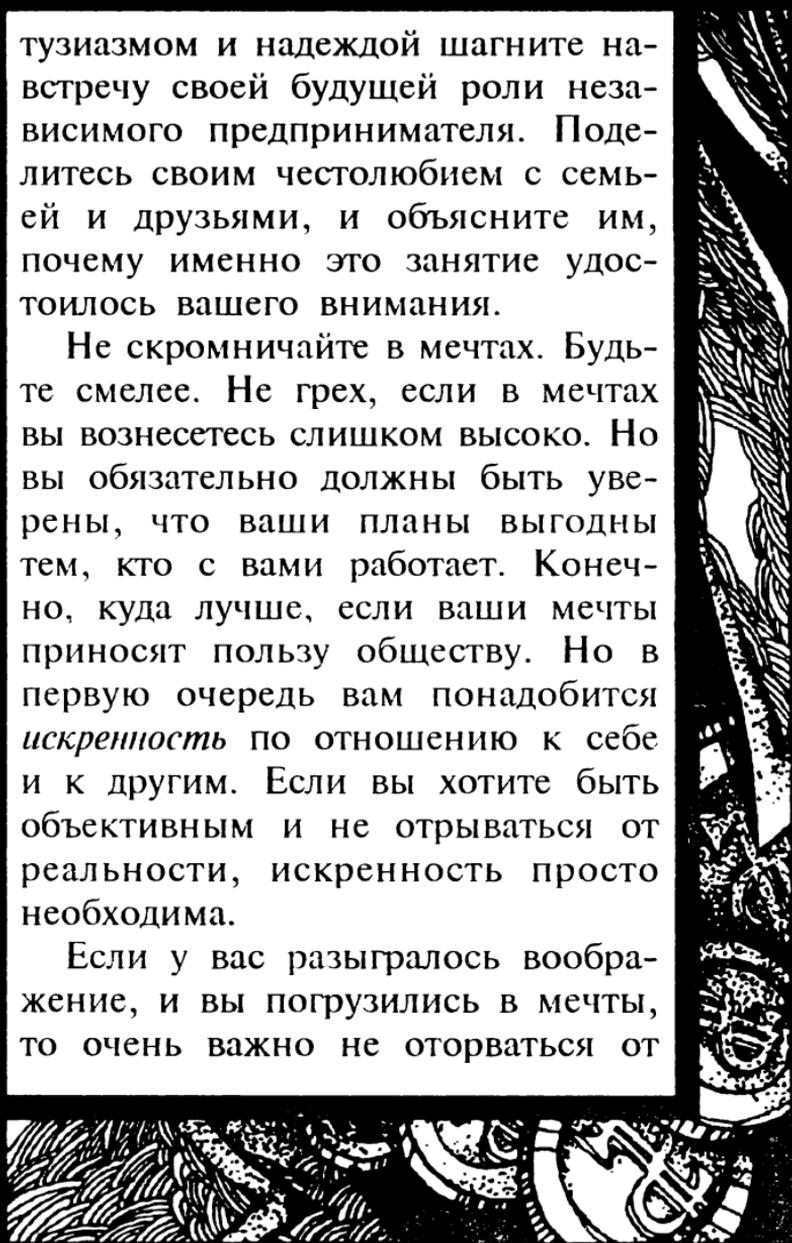
С самого начала вы должны бороться с пораженческими настроениями, что, дескать, вы докатились до такого из-за того, что потеряли работу и не можете найти более достойного занятия. Вместо этого попытайтесь подстегнуть свое *честолюбие* и ободрить семью. С эн-



тузиазмом и надеждой шагните навстречу своей будущей роли независимого предпринимателя. Поделитесь своим честолюбием с семьей и друзьями, и объясните им, почему именно это занятие удостоилось вашего внимания.

Не скромничайте в мечтах. Будьте смелее. Не грех, если в мечтах вы вознесетесь слишком высоко. Но вы обязательно должны быть уверены, что ваши планы выгодны тем, кто с вами работает. Конечно, куда лучше, если ваши мечты приносят пользу обществу. Но в первую очередь вам понадобится *искренность* по отношению к себе и к другим. Если вы хотите быть объективным и не отрываться от реальности, искренность просто необходима.

Если у вас разыгралось воображение, и вы погрузились в мечты, то очень важно не оторваться от





реальности. Вы должны наметить себе конкретные цели. Мысленно представьте себе путь к их достижению. К примеру, вы можете продумать покупку подержанного фургона и переделку его в передвижной ларек для продажи сосисок. Вы можете представить, как вы оборудуете ларек газовой плитой и аппаратом для продажи газированных напитков. Теперь можете помечтать о том, как вы будете развезжать на этом фургоне по тем местам, где сосиски пользуются спросом. Куда вы поедете, к студенческому общежитию, на стройку или, может быть, просто в какое-нибудь людное место? Наверняка, вам захочется проверить подходящие места и присмотреться к интенсивности уличного движения.

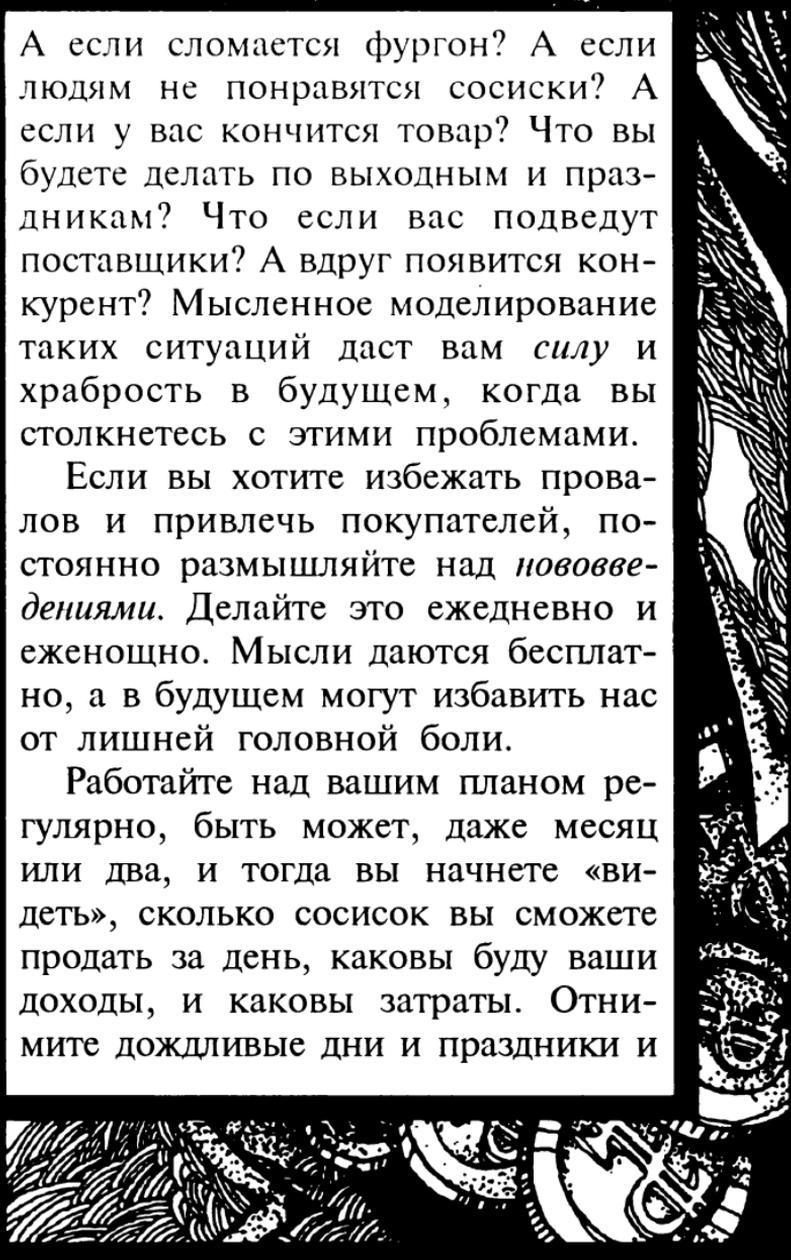
Обдумайте все возможные неприятности. А если пойдет дождь?



А если сломается фургон? А если людям не понравятся сосиски? А если у вас кончится товар? Что вы будете делать по выходным и праздникам? Что если вас подведут поставщики? А вдруг появится конкурент? Мысленное моделирование таких ситуаций даст вам *силу* и храбрость в будущем, когда вы столкнетесь с этими проблемами.

Если вы хотите избежать провалов и привлечь покупателей, постоянно размышляйте над *нововведениями*. Делайте это ежедневно и еженощно. Мысли даются бесплатно, а в будущем могут избавить нас от лишней головной боли.

Работайте над вашим планом регулярно, быть может, даже месяц или два, и тогда вы начнете «видеть», сколько сосисок вы сможете продать за день, каковы будут ваши доходы, и каковы затраты. Отнимите дождливые дни и праздники и





прикиньте, какая получается прибыль. Все должно быть так, как будто вы уже занялись этим делом. Вы увидите, что ваше дело разворачивается перед вами столь же четко, как если бы вы смотрели кино. Вы в мельчайших подробностях увидите, как оно зажило собственной жизнью. Вы почувствуете, как внутри вас растет уверенность в успехе. В вас рождается *оптимизм*. Вот когда вы действительно готовы начать свое дело. Я бы сказал, что теперь у вас есть все шансы на успех.

Затем, когда вы уже начнете дело, вам понадобится *цепкость* и *настойчивость*, чтобы в нем удержаться. Никогда не сдавайтесь, пока не добьетесь успеха!

Конечно, эта модель несколько упрощена, но если вы замените в этой истории горячие сосиски тем продуктом, которым вы в самом



деле решили заняться, то сможете применить те же принципы.

Как вы пришли к этим семи принципам?

По мере роста компании нам пришлось продвигать менеджеров на более высокие посты, и в подчинении у них оказывались тысячи людей. Было очень важно, чтобы руководители успешно справлялись со своими обязанностями, ибо в противном случае могли пострадать остальные сотрудники. Вот тогда-то я и попытался сформулировать философию управления в виде нескольких важных концепций. Я смог настоять, чтобы руководители следовали этим концепциям при любых обстоятельствах.





Прибыль

Только тот способен управлять большим предприятием, кто способен принести прибыль клиенту.

*Не гонись за прибылью;
пусть она гонится за
тобой*

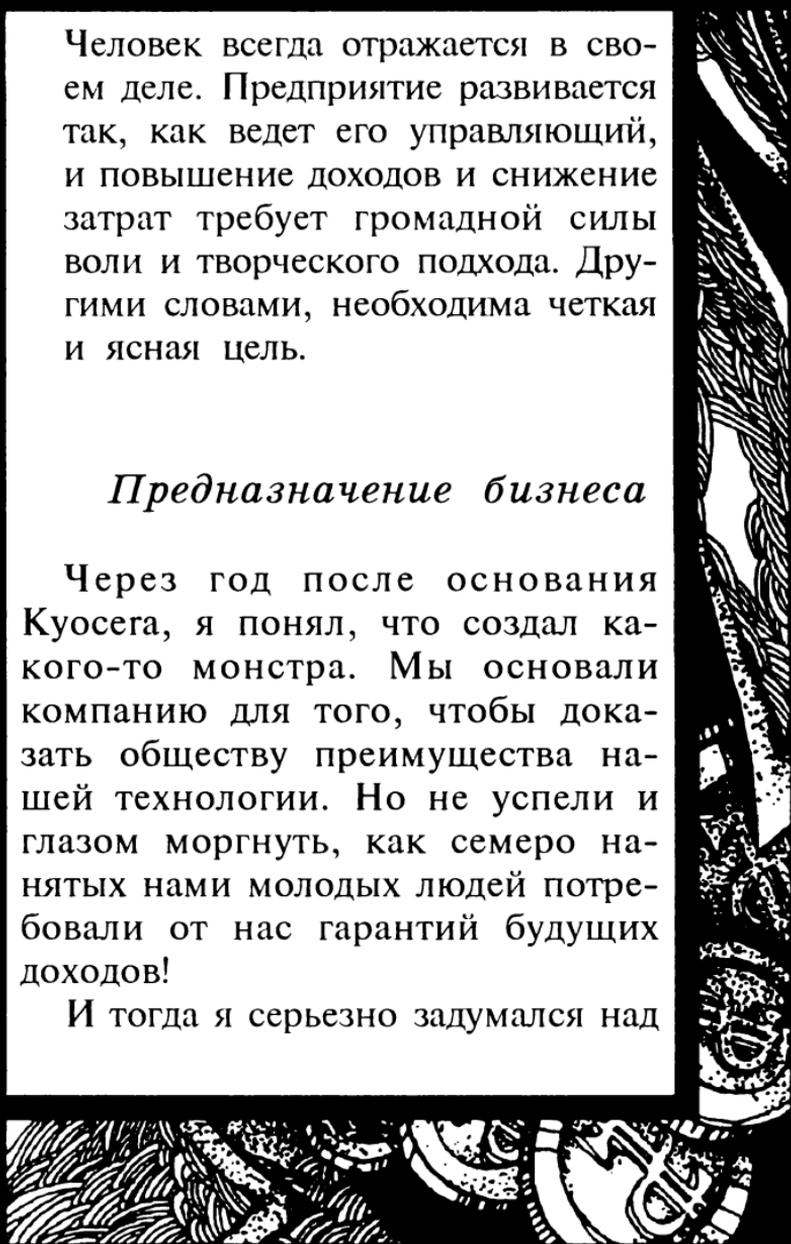
- «Увеличение дохода и снижение затрат» — вот фундаментальный принцип любого успешного предприятия.
 - Не следует гнаться за прибылью. Постоянное снижение затрат и повышение дохода естественным образом приведет к росту прибыли. Другими словами, прибыль — это результат постоянного старания.
 - Предыдущий совет может показаться простым. Но это не так.
- 

Человек всегда отражается в своем деле. Предприятие развивается так, как ведет его управляющий, и повышение доходов и снижение затрат требует громадной силы воли и творческого подхода. Другими словами, необходима четкая и ясная цель.

Предназначение бизнеса

Через год после основания Куосега, я понял, что создал какого-то монстра. Мы основали компанию для того, чтобы доказать обществу преимущества нашей технологии. Но не успели и глазом моргнуть, как семеро нанятых нами молодых людей потребовали от нас гарантий будущих доходов!

И тогда я серьезно задумался над





вопросом: «Что же такое предприятие?» В своем положении я не мог гарантировать будущего процветания *никому*, даже собственной семье. Но с другой стороны, нанятые работники верили свое будущее нашей компании. И мы никоим образом не могли обмануть ожидания этих людей. После трех дней и ночей горячих дебатов я изменил корпоративную миссию нашей фирмы. Мы сместили приоритет с технологии на работников.

Принципы управления Куосера заключаются в предоставлении возможностей материального и интеллектуального роста всем нашим сотрудникам и в стремлении, посредством объединенных усилий, внести вклад в развитие общества и человечества.

Бизнес в первую очередь должен стремиться открыть возможности

для работников. Отталкиваясь от этого, мы сможем внести вклад в развитие технологии, общества и всего человечества. Я уверен, что это единственная достойная цель любого бизнеса.

*Получай прибыль
честно*

Владельцы фирмы должны обеспечить прибыльность как ради самого предприятия, так и ради своих людей.

В этом нет ничего постыдного. В условиях свободного рынка, где действует принцип свободной конкуренции, получаемая прибыль — это всего лишь награда за правильное ведение дела. Мы организуем свои действия, стараясь предложить клиенту высококачественный продукт по минимальной цене. Управляющие и





рабочие зарабатывают прибыль упорным трудом. Мы должны этим гордиться.

Однако стремление к прибыли не должно превратиться в самоцель. Мы не должны поддаваться искушению беззастенчивой погони за прибылью. Мы должны всегда оставаться справедливыми, прибыль должна зарабатываться честным трудом во благо наших клиентов.

Никогда не мечтайте о том, чтобы быстро нажить состояние нечистоplotными средствами. Например, в самый разгар нефтяного кризиса, руководители некоторых компаний намеренно придерживали товар, стремясь поднять цены. Интересно, многие ли из этих нечистоplotных руководителей до сих пор удержались на своих постах.

*В условиях свободного рынка
прибыль — это награда, кото-*

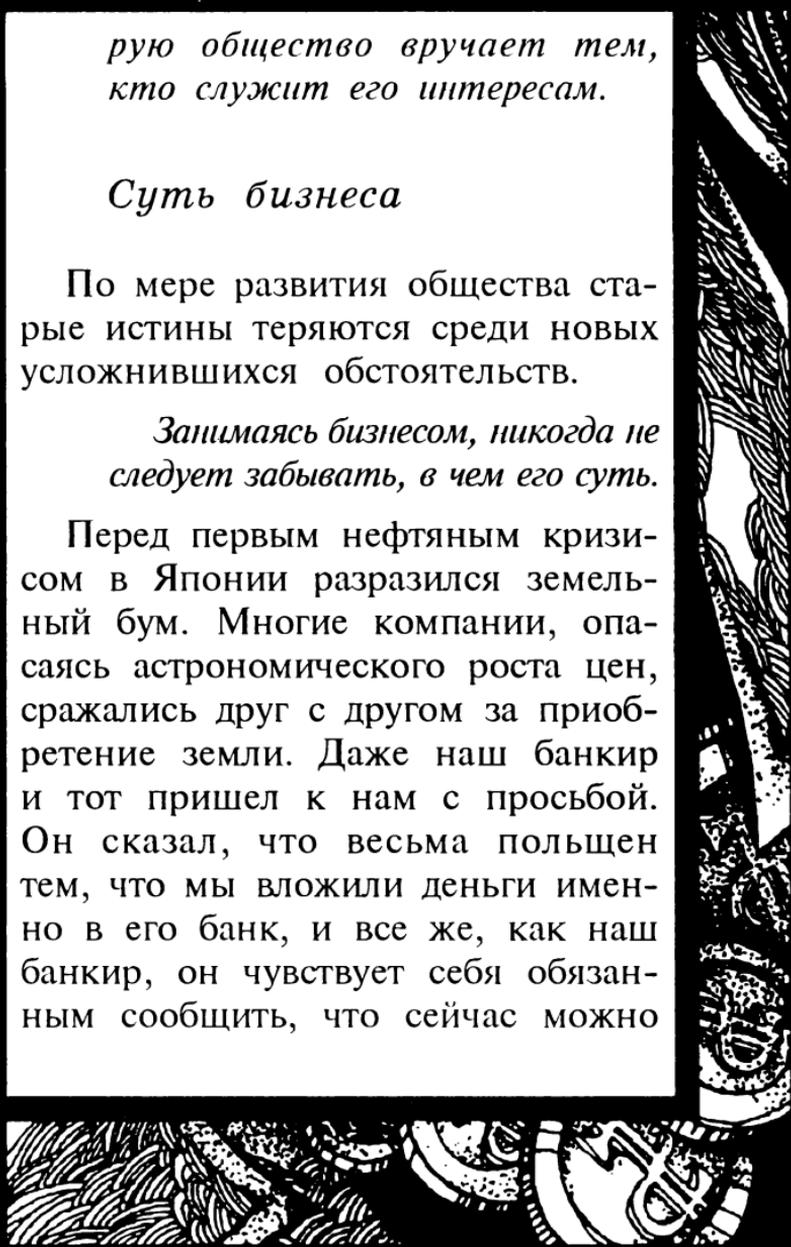
*рую общество вручает тем,
кто служит его интересам.*

Суть бизнеса

По мере развития общества старые истины теряются среди новых усложнившихся обстоятельств.

*Занимаясь бизнесом, никогда не
следует забывать, в чем его суть.*

Перед первым нефтяным кризисом в Японии разразился земельный бум. Многие компании, опасаясь астрономического роста цен, сражались друг с другом за приобретение земли. Даже наш банкир и тот пришел к нам с просьбой. Он сказал, что весьма польщен тем, что мы вложили деньги именно в его банк, и все же, как наш банкир, он чувствует себя обязанным сообщить, что сейчас можно





сколотить целое состояние, вложив деньги в недвижимость!

На это я вежливо ответил, что наш бизнес ориентируется на традиционные способы получения прибыли — то есть на производство товаров и *добавление* стоимости, а не спекуляцию земельными участками.

И когда разразился нефтяной кризис, деньги многих компаний оказались привязанными к земле. Куосега, тем не менее, была способна использовать свои текущие средства для инвестиций в предприятия и оборудование. Тогда я гордился нашим великолепным балансом и собственным «ясновидением». Конечно, никому не дано заглянуть в будущее. Но когда остальные погнались за миражами, я продолжал придерживаться фундаментальных истин и принципов и



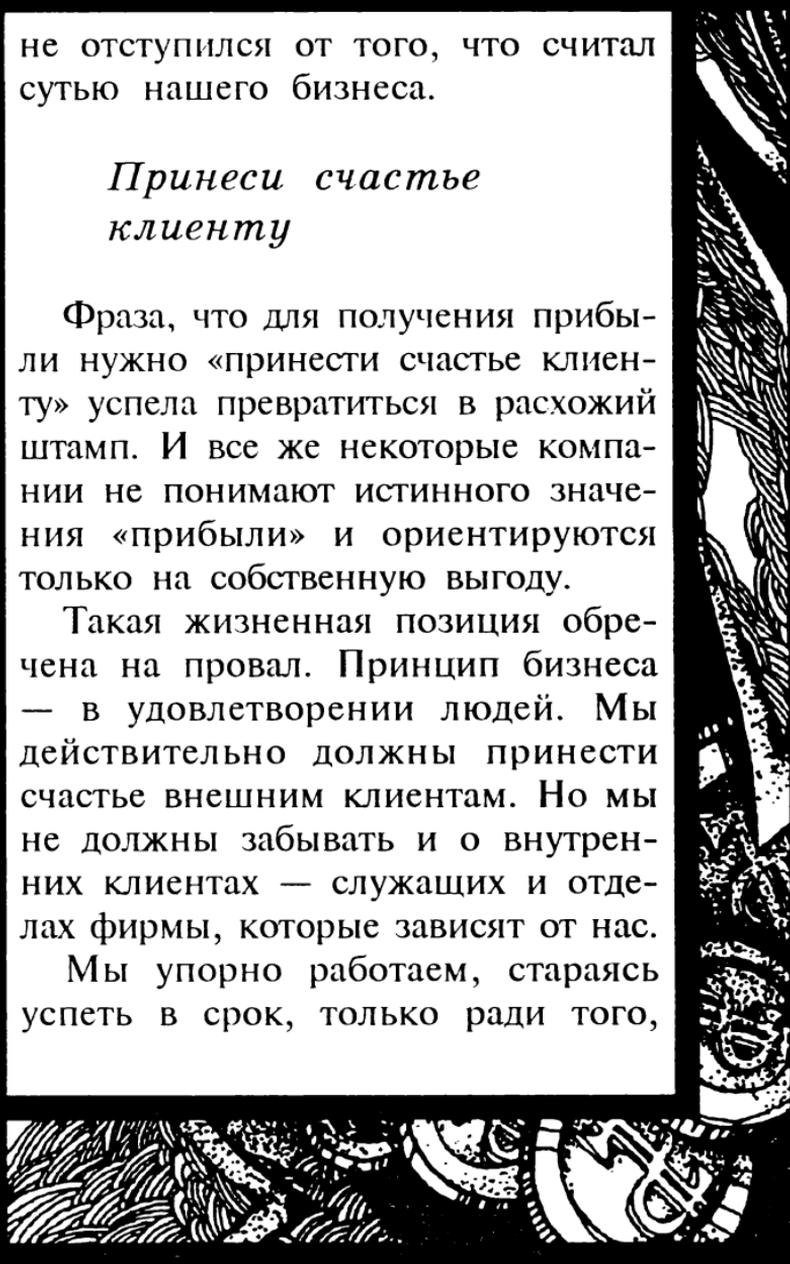
не отступился от того, что считал сутью нашего бизнеса.

*Принеси счастье
клиенту*

Фраза, что для получения прибыли нужно «принести счастье клиенту» успела превратиться в расхожий штамп. И все же некоторые компании не понимают истинного значения «прибыли» и ориентируются только на собственную выгоду.

Такая жизненная позиция обречена на провал. Принцип бизнеса — в удовлетворении людей. Мы действительно должны принести счастье внешним клиентам. Но мы не должны забывать и о внутренних клиентах — служащих и отделах фирмы, которые зависят от нас.

Мы упорно работаем, стараясь успеть в срок, только ради того,





чтобы вовремя вручить заказчику требуемый продукт. Мы производим первосортные товары, чтобы не просто удовлетворить ожидания заказчика, но и превзойти их. Мы постоянно разрабатываем новые продукты, способные повысить прибыль наших клиентов. Все что мы делаем, исходит из принципа удовлетворения наших заказчиков.

Очень многие заботятся только о своей прибыли. Но в двери эгоистичных людей редко стучится деловой успех. Покупатель никогда не заходит в магазин, лишь для того, чтобы доставить удовольствие продавцу.

Только те смогут преуспеть в бизнесе, кому удастся повысить прибыль своих клиентов. Такая жизненная позиция притягивает

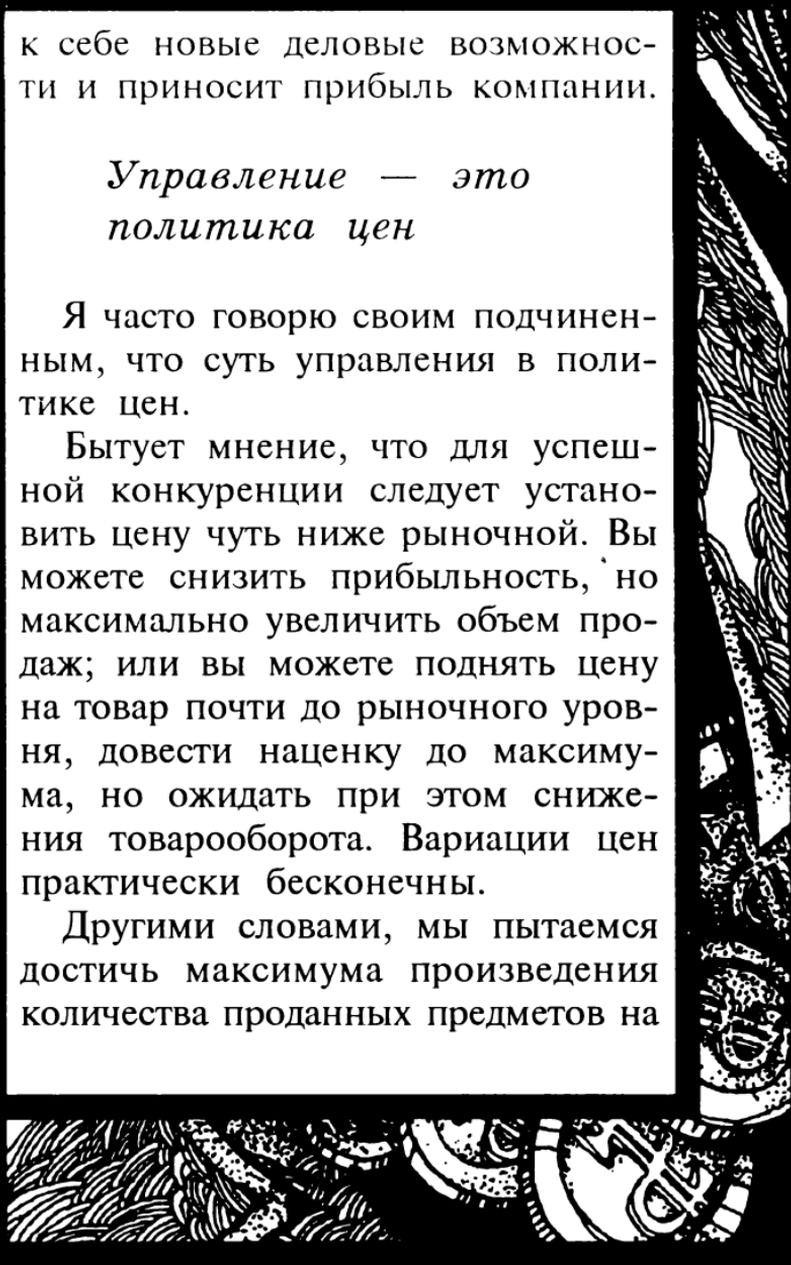
к себе новые деловые возможности и приносит прибыль компании.

*Управление — это
политика цен*

Я часто говорю своим подчиненным, что суть управления в политике цен.

Бытует мнение, что для успешной конкуренции следует установить цену чуть ниже рыночной. Вы можете снизить прибыльность, но максимально увеличить объем продаж; или вы можете поднять цену на товар почти до рыночного уровня, довести наценку до максимума, но ожидать при этом снижения товарооборота. Вариации цен практически бесконечны.

Другими словами, мы пытаемся достичь максимума производства количества проданных предметов на





их среднюю стоимость. Но на объеме продаж отражается множество факторов. Здесь не существует простого ответа. Очень трудно оценить объем продаж при некоторой заданной наценке. Но поскольку ценообразование сильнее всего сказывается на эффективности всего производства, я считаю, что устанавливать цены должно только высшее руководство компании.

Целью политики цен является определение максимальной цены, которую потребители готовы заплатить за ваш товар. Если она слишком высока, его не купят. Если цена слишком низка, то клиенты наверняка будут довольны, но суммарная наценка может оказаться недостаточной для поддержания производства, как бы много вы ни продали. В конце концов, цена на товар определяется вашей филосо-



фией. Агрессивный менеджер установит агрессивную цену, тогда как осторожный менеджер и цену назначает более сдержанно.

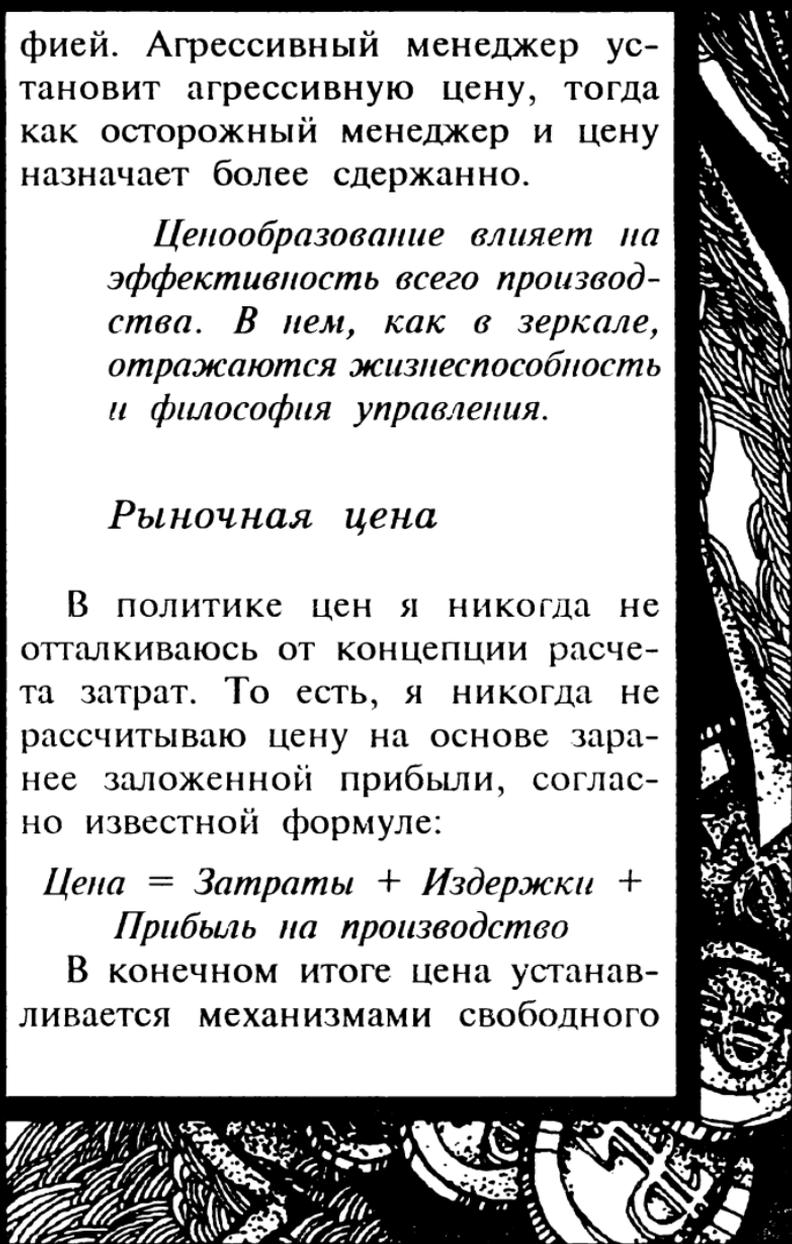
Ценообразование влияет на эффективность всего производства. В нем, как в зеркале, отражаются жизнеспособность и философия управления.

Рыночная цена

В политике цен я никогда не отталкиваюсь от концепции расчета затрат. То есть, я никогда не рассчитываю цену на основе заранее заложенной прибыли, согласно известной формуле:

$$\text{Цена} = \text{Затраты} + \text{Издержки} + \text{Прибыль на производство}$$

В конечном итоге цена устанавливается механизмами свободного





рынка. Короче говоря, цену выбирают сами *клиенты*.

А поскольку цена диктуется рынком, мы должны постоянно стремиться к снижению производственных затрат. Разница между затратами на производство и ценами составляет основу нашей прибыли. Это значит, что усилия, направленные на снижение производственных затрат, в конечном счете направлены на повышение прибыли.

Для максимального снижения затрат мы должны избавиться от всех предрассудков и общепринятых догм, таких как соблюдение идеального процентного соотношения между стоимостью материалов, трудовых затрат, издержек и так далее. Мы должны тщательно изучить все стадии производства и исключить лишние расходы. Мы должны найти более дешевый спо-

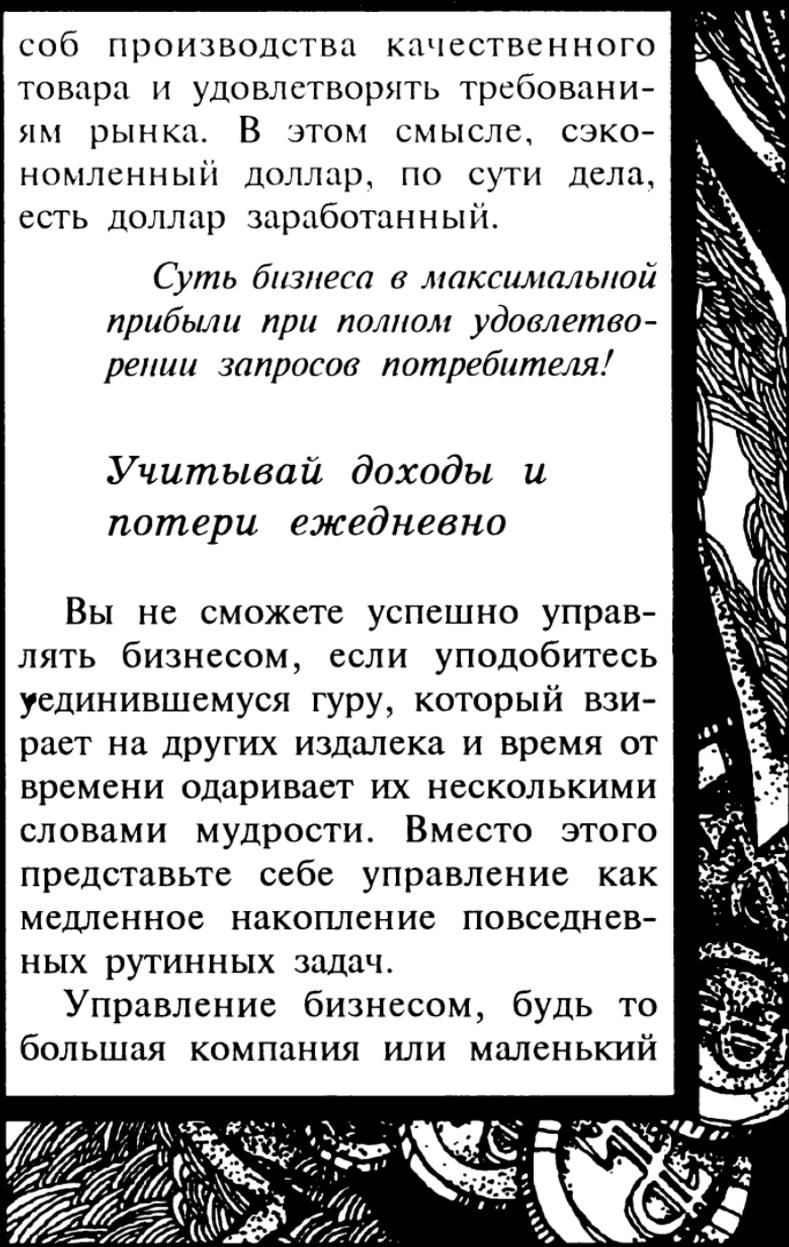
соб производства качественного товара и удовлетворять требованиям рынка. В этом смысле, экономленный доллар, по сути дела, есть доллар заработанный.

Суть бизнеса в максимальной прибыли при полном удовлетворении запросов потребителя!

Учитывай доходы и потери ежедневно

Вы не сможете успешно управлять бизнесом, если уподобитесь уединившемуся гуру, который взирает на других издали и время от времени одаривает их несколькими словами мудрости. Вместо этого представьте себе управление как медленное накопление повседневных рутинных задач.

Управление бизнесом, будь то большая компания или маленький





магазинчик, заключается в ежедневном накоплении цифр. Нельзя управлять без регулярного анализа затрат и продаж.

Но для ведения бизнеса оценки ежемесячного дохода далеко не достаточно. Месячный доход складывается из ежедневного накопления операционных результатов. Следовательно, можно считать, что доходы и потери возникают каждый день, и соответственно строить свое управление.

Управлять бизнесом, не учитывая ежедневных результатов — это все равно что вести самолет, не глядя на приборную панель.

То же относится и к бизнесу. Если мы не уделяем внимания ежедневным операциям, то никогда не достигнем своей цели.

Отчет о доходах отражает ежедневное поведение управляющего.

Неэгоистичный взгляд на прибыль

Для управляющего заплатить налоги — все равно, что отрезать себе руку. Каждый год мы вынуждены расставаться более чем с половиной прибыли, заработанной тяжким трудом. И хотя некоторая часть прибыли находится в возвратной и других безналичных формах, налоги мы вынуждены платить наличными. Налоговая система безжалостна!

Наверное, только управляющие способны понять это чувство. Рядовые сотрудники могут думать, что это всего лишь деньги компании. Но для нас это выглядит почти так же, как если бы кто-то украл все наши сбережения. Именно поэтому некоторые руководители пускаются на любые трюки, лишь бы уклониться от налогов.





Это, конечно, неправильно. Прибыль компании не принадлежит ее руководителям. Что еще более важно, уплаченные налоги используются во благо общества. Мы не должны эгоистично скрывать прибыль от налогообложения.

Во избежание «налоговой скорби», мы должны объективно взглянуть на предназначение прибыли. Прибыль — это мера кредита, который нам дает общество в обмен на наш вклад. Глядя на прибыль в таком ракурсе, я могу быть более объективным и не столь эгоистичным. Другими словами, только прибыль, оставшаяся после уплаты налогов, и является истинной прибылью. Налоги — это производственные затраты, которые мы должны оплатить. Прибыль, оставшаяся после уплаты налогов, и есть единственная прибыль, причитающаяся за наши усилия.



Думайте о налогах как о необходимых производственных затратах, выплачиваемых для поддержки общества, в котором мы живем.

Подкармливай свой бизнес

Некоторые владельцы очень прибыльных предприятий специально принимают меры для снижения прибыли. Другими словами, они транжирят деньги на бесконечные банкеты, бесполезные командировки, и никому не нужные приобретения, лишь бы снизить облагаемый налогом доход.

Да, больше половины нашей прибыли ежегодно уходит в налоги. Но остальные деньги все-таки остаются у компании. Истинный дух управления должен благоговеть





перед прибылью, оставшейся после уплаты налогов.

Говорят, что коэффициент доходности большинства японских компаний слишком низок из-за принятой в Японии системы налогообложения. Но я больше склоняюсь к тому, что это проявление философии их руководителей.

Повторное инвестирование оставшейся после уплаты налогов прибыли — это единственный путь прокормить и укрепить бизнес, создав большой внутренний резерв и высокий коэффициент доходности.

Сколько высоки бы ни были налоги, никогда не следует отказываться от повышения прибыльности.

Я отношусь к налогам как к необходимым производственным затратам и постоянно накапливаю

внутри компании оставшуюся после уплаты налогов прибыль.

Сегодня мы обладаем солидными внутренними резервами, которые обеспечивают стабильность и гибкость нашей компании и открывают перспективы нашим служащим. К тому же эта сила позволяет нам затевать новые вызывающие проекты.

Выбери обозримую цель

Когда мы разрабатываем годовой план развития, я удерживаю и себя и других от выбора простых, легко достижимых целей. Я хочу, чтобы каждая амеба выбрала себе вызывающую цель, требующую для своего достижения очень сильного желания. Я говорю: «Прихвастните, а потом сделайте так, чтобы это оказалось правдой».

Пусть даже кто-то не выполнит





намеченного, дело ведь не только в результате. Однако это не означает, что срыв планов должен быть в порядке вещей; если план не будет выполняться из года в год, работники потеряют уверенность в себе и способность к достижению цели. Очень важно достигать намеченного.

Чтобы достичь цели, она должна быть единой для всех. Если в ней будут заинтересованы только руководители, цель окажется недостижимой.

Организуйте компанию так, чтобы даже самый маленький отдел имел собственные планы. Вдохновите каждого человека на выполнение собственной части плана и на помощь отделу в выполнении *его* плана. В результате, когда будет выполнен план каждой амебы, план всей организации выполнится как нечто само собой разумею-



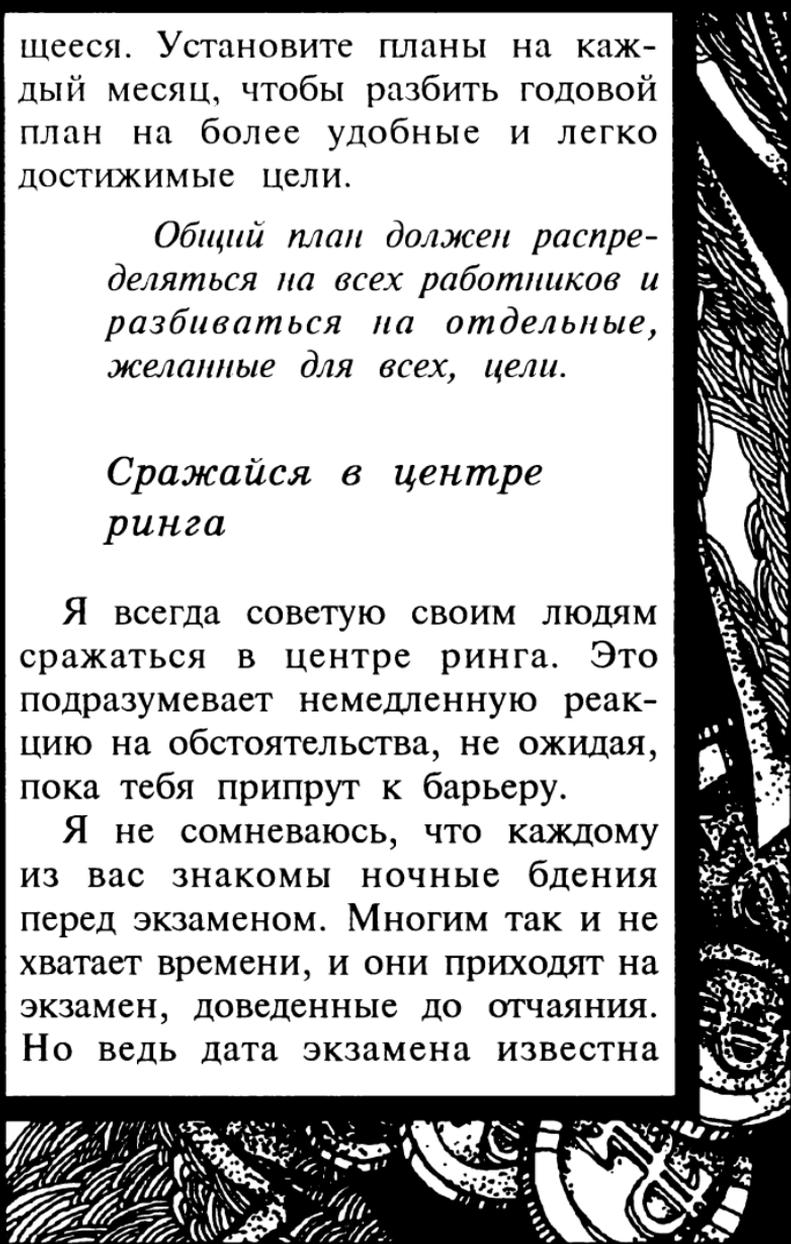
щеся. Установите планы на каждый месяц, чтобы разбить годовой план на более удобные и легко достижимые цели.

Общий план должен распределяться на всех работников и разбиваться на отдельные, желанные для всех, цели.

Сражайся в центре ринга

Я всегда советую своим людям сражаться в центре ринга. Это подразумевает немедленную реакцию на обстоятельства, не ожидая, пока тебя припрут к барьеру.

Я не сомневаюсь, что каждому из вас знакомы ночные бдения перед экзаменом. Многим так и не хватает времени, и они приходят на экзамен, доведенные до отчаяния. Но ведь дата экзамена известна





заранее, и если мы рассчитываем на хорошую оценку, то должны начинать подготовку раньше. Однако многие этим пренебрегают.

В японской борьбе сумо мы часто наблюдаем, как борцы начинают по-настоящему сражаться, лишь когда их оттеснят на самый край ринга. Я часто удивляюсь, почему они не пользуются своей силой, пока они еще в центре.

В бизнесе все происходит примерно так же. Когда мы находимся в центре ринга, мы расслабляемся, потому что у нас еще много времени и простора для движений. Но когда нас начинают теснить к краю, мы взрываемся фейерверком активности.

Мы должны всегда вести себя так, как будто у нас уже нет ни времени, ни свободного пространства, и начинать борьбу задолго до того, как окажемся на краю ринга.



Подготовь «резервы», а затем действуй так, как будто никаких резервов нет. В этом и есть секрет стабильного бизнеса.

Интересы компании прежде всего

Руководителям часто приходится выбирать между выгодой компании и своей собственной. Будучи руководителем, вы должны выработать такую систему ценностей, в которой интересы компании автоматически оказываются на первом месте.

Например, существует два способа выставления акций на бирже. Компания может предложить акции, которыми уже владеют ее акционеры, или она может выпустить новый пакет акций.





Первый способ принесет выгоду руководителям и другим акционерам, возможно, они даже разбогатеют; но второй способ приносит выгоду самой компании.

Я без колебаний выпустил новые акции. Ведь мои служащие являются моими партнерами, и от компании зависит и их будущее, и будущее их семей. Очень важно обогащать компанию, накапливая прибыль от продажи акций, стабилизируя финансовую основу компании и вселяя уверенность в своих работников.

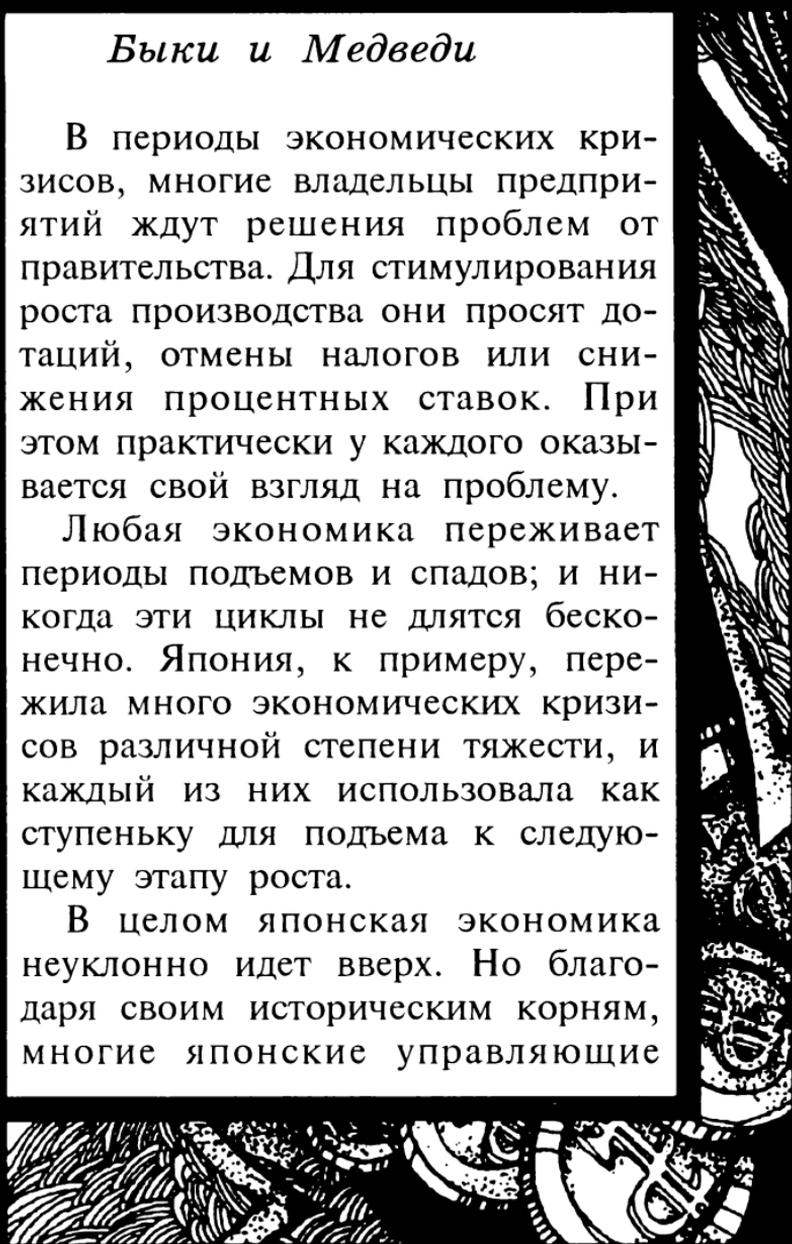
Моральный долг руководителя — всегда и без малейших колебаний — ставить интересы коллектива выше своих собственных.

Быки и Медведи

В периоды экономических кризисов, многие владельцы предприятий ждут решения проблем от правительства. Для стимулирования роста производства они просят дотаций, отмены налогов или снижения процентных ставок. При этом практически у каждого оказывается свой взгляд на проблему.

Любая экономика переживает периоды подъемов и спадов; и никогда эти циклы не делятся бесконечно. Япония, к примеру, пережила много экономических кризисов различной степени тяжести, и каждый из них использовала как ступеньку для подъема к следующему этапу роста.

В целом японская экономика неуклонно идет вверх. Но благодаря своим историческим корням, многие японские управляющие





ошибочно полагают, что их собственная экономика будет нарастать вечно.

Наиболее фундаментальное свойство любой экономики заключается в ее цикличности. Быки и медведи существуют всегда, и основной принцип руководства заключается в том, что к тяжелым временам надо готовиться в периоды подъема.

К сожалению, многие современные управляющие забыли это правило и ослабили в коленках, полагаясь в случае кризиса на правительство или на вмешательство божественной силы.

На мой взгляд, суть управления как раз в том, чтобы в периоды подъема заготовить ресурсы, которые во время спада позволят не взывать о помощи.

Пузырьковая экономика

Периоды спадов и подъемов в бизнесе совершенно естественны. Болезненный кризис преподает руководителям хороший урок: он заражает их стремлением к более сдержанному управлению в периоды подъема и к накоплению резервов, достаточных для преодоления неизбежных периодов спада.

В Японии во времена так называемой «пузырьковой экономики» каждый мог разбогатеть, просто скупая землю или ценные бумаги. Долги в миллионы долларов никого не беспокоили. Деньги приходили очень легко и в огромных количествах, как бы возникали ниоткуда, подобно пузырькам в воде. И все же никто не выступил с предостережениями, и едва ли кто-то пытался сдержаться. Напротив, целое поколение молча взирало на





эту лавину прибылей, и когда появились первые признаки спада, запаниковали.

Этот менталитет привел рынок ценных бумаг к скандалу «компенсации потерь». В это время многие богатели, ссужая большие денежные суммы под залог ценных бумаг. Когда эти люди начали *терять* деньги, они имели наглость потребовать компенсацию — и они ее получили!

Принцип быков и медведей — основной принцип торговли. Корпоративные финансисты пытаются отвергнуть данное правило (хотя это и напоминает попытку пренебречь законом всемирного тяготения), и если им это удастся, они способны разрушить весь рынок ценных бумаг.

Обсуждение прибыли с Казуо Инамори

В чем секрет хорошего управления?

Мы должны понять, что управление бизнесом в первом приближении имеет целью увеличение объема продаж и снижение затрат. В этом нет ничего сложного. Управляя бизнесом, мы все должны стремиться увеличить продажи при снижении затрат. Поступая таким образом, мы увеличиваем *добавленную* стоимость, превращая дешевые ресурсы в необходимые обществу ценные продукты или услуги. Особенно важно придерживаться этой простой формулы в условиях нестабильной экономики, то есть, оптимизировать прибыль за счет максимального повышения дохода при минимуме производственных затрат.





Не могли бы вы привести конкретный пример «Борьбы в центре ринга»?

Бороться в центре ринга — это значит иметь резерв. Если вы хотите не упустить шанс, нужно быстро двигаться. Для этого вам потребуется накопить прибыль и образовать резерв, за счет которого вы и будете действовать.

Когда мы собрались создать корпорацию DDI и вступить в конкуренцию с компанией Nippon Telegraph and Telephone (NTT), мы прекрасно понимали, что первоначально нам придется затратить по крайней мере 100 миллиардов йен. Ни одна крупная японская корпорация не пожелала вложить такую сумму. В это время Куосега имела в банковских депозитах 150 миллиардов йен. Когда я обсуждал идею DDI с руководителями

Куосега, они сказали: «Даже если мы потеряем все эти деньги, у нас останется еще 50 миллиардов йен. Этого будет достаточно, чтобы продолжить работу».

Это развеяло мои последние сомнения по поводу DDI. Если бы у нас не оказалось этого резерва, я вряд ли смог бы замахнуться на такой обширный проект. Вот это я и называю «борьбой в центре ринга».

Всегда ли цены должны устанавливаться высшим руководством?

Как только будет выработана политика цен, реальное ценообразование может быть передано руководителям более низкого ранга. Другими словами, политика цен должна устанавливаться на вершине, а текущее ценообразование можно передать вниз.



Можно ли упорным трудом компенсировать ошибки ценообразования?

Всем нам приходилось наблюдать картину, когда вводится новая скидка, и магазин заполняют покупатели. Затем, в один прекрасный день мы узнаем, что магазин обанкротился. Это пример неправильной «политики ценообразования» — ошибки управления. Если политика цен выбрана неверно, то, как бы мы ни старались, мы сможем не добиться успеха.

Всегда ли надо устанавливать цены ниже рыночных?

Если ваша продукция высшего качества, то и оцениваться она должна соответственно. Если же товар не конкурентен по качеству или функциям, его нужно оценить ниже, чтобы сделать приемлемым для покупателя. В противном слу-



чае вы введете покупателей в заблуждение. Цена не должна быть хищнической или обманчивой, она должна гармонировать с рынком, принося максимальную прибыль изготовителю и полное удовлетворение потребителю.

Не может ли амебная система привести к тому, что каждая амeba начнет заботиться только о своей прибыли, или станет самонаправленной и эгоистичной?

Мы обращаем внимание на прибыли и потери не только отдельных амeб — наших наименьших самоуправляемых секторов. К примеру, Куосега оценивает прибыли и потери и более крупных амeб, таких как отделы и компании, которые сами состоят из нескольких амeб. Это распространяется и на Куосега в целом.



Каждый сектор компании представляет сведения о прибылях и потерях в форме отчета о почасовой эффективности, в котором рассчитывается «стоимость, добавленная амемой» и «почасовая эффективность», получаемая делением *добавленной* стоимости на общее количество человеко-часов, затраченных этой амемой. Аналогично отчет о почасовой эффективности отдела складывается из аналогичных сведений в рамках всего отдела. Затем вычисляется почасовая эффективность отдельных компаний, после чего готовится консолидированный отчет по регионам. И в конце концов выпускается глобальный общий отчет.

Если одна амема эгоистично попытается подорвать интересы другой амемы, это отрицательно скажется на почасовой эффективности всего отдела, в который эта



амеба входит всего лишь как малая часть. В этом случае должен вмешаться руководитель, возглавляющий амёбу верхнего уровня.

Можно ли в амёбной системе обойтись без расчета почасовой эффективности?

В принципе, да. Для отслеживания прибылей и потерь вы можете использовать на уровне амёб стандартные отчеты о доходах. На самом деле показатель почасовой эффективности совместим с отчетом о доходах и потерях. Однако отчет о доходах и потерях затрудняет объективное сравнение двух амёб разного размера. К примеру, мы с уверенностью можем сказать, что амёба с почасовой эффективностью 100 долларов на человеко-час работает значительно лучше, нежели амёба с показателем 10 долларов, независимо от того, в





какой части мира они работают и сколько человек используют.

В Соединенных Штатах деление организации на небольшие части приводит, как правило, к росту накладных расходов. Не окажется ли ваша система оценки почасовой эффективности амёб слишком накладной?

Это мнение широко распространено не только в Соединенных Штатах, но и в Японии. Говорят, что отслеживание прибылей и потерь каждой амёбы обходится слишком дорого. Говорят, что слишком утомительно копаться в таких мелочах, и что общий отчет достаточно эффективен.

Конечно, если наша система почасовой эффективности станет слишком избыточной, она не оправдает своего предназначения.

Но даже для составления обще-



го отчета, к чему многие призывают, понадобится собрать отчеты о производстве каждого отдельного продукта. Чтобы это сделать, каждый оператор должен вести ежедневный учет произведенной продукции, а затем писать соответствующий отчет. В Куосега такие данные регистрируются ежедневно, и отчеты производятся ежемесячно, а то и еженедельно. Так что наша система почасовой эффективности практически не вызывает дополнительных затрат.

Как вы поступаете, если эффективность амебы оказывается неудовлетворительной?

Это зависит от обстоятельств.

Если слабость связана с недостатком технологии, мы можем поделиться технологией. Если слаб руководитель, мы можем послать подкрепление. Если руководитель



вообще не подходит для этой амебы, мы можем его переместить. Мы сравниваем производительность амебы с тем планом, который они для себя установили. Они имеют право на самостоятельный бизнес, но также и обязанность выполнять план.

Если цели окажутся слишком высоки, не обескуражит ли это работников?

Я хочу повторить слова, которые произнес американский просветитель др. Уильям Смит Кларк, когда сто лет назад помогал создавать Сельскохозяйственный Колледж в Саппоро (ныне Хоккайдский Университет). Он сказал своим студентам: «Друзья, будьте честолюбивы!»

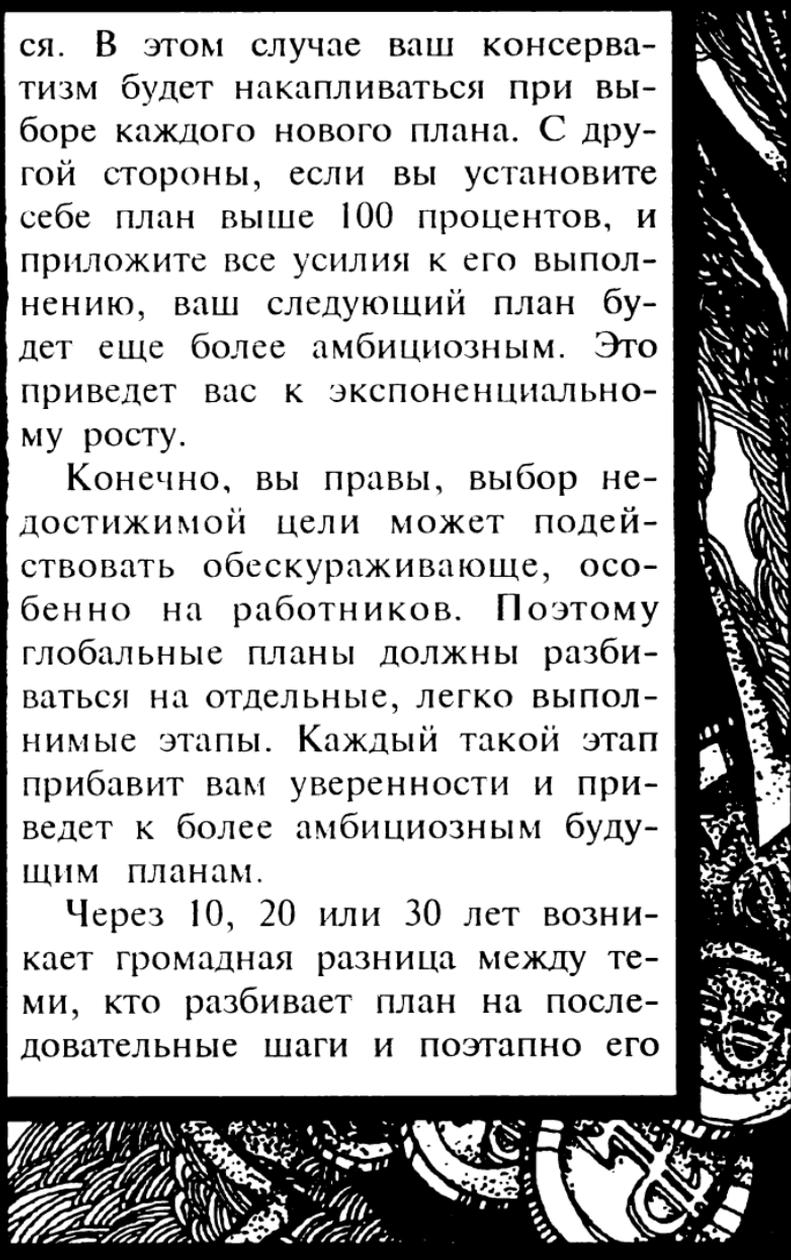
Предположим, вы способны достичь 100 процентов, но установили для себя план в 90 процентов, чтобы наверняка с ним справиться-



ся. В этом случае ваш консерватизм будет накапливаться при выборе каждого нового плана. С другой стороны, если вы установите себе план выше 100 процентов, и приложите все усилия к его выполнению, ваш следующий план будет еще более амбициозным. Это приведет вас к экспоненциальному росту.

Конечно, вы правы, выбор недостижимой цели может подействовать обескураживающе, особенно на работников. Поэтому глобальные планы должны разбиваться на отдельные, легко выполнимые этапы. Каждый такой этап прибавит вам уверенности и приведет к более амбициозным будущим планам.

Через 10, 20 или 30 лет возникает громадная разница между теми, кто разбивает план на последовательные шаги и поэтапно его





выполняет, теми, кто выбирает недостижимые цели и никогда их не достигает, и теми, кто вообще никогда не имел амбициозных планов.



Честолюбие

Для достижения успеха желание должно быть столь сильным, чтобы проникнуть в самое подсознание.

*Честолюбие: обзаведись
страстным желанием*

- Возрастите желание столь сильное и столь неистребимое, чтобы оно стало частью вашего подсознания.
- Предприниматель в первую очередь должен иметь ясное представление о том, как он собирается управлять компанией. Но одной мечты недостаточно. Постарайтесь захотеть столь сильно и представить все столь ясно, чтобы это стало частью вашего подсознания. Такое истинное честолюбие должно опираться на





особые и благородные цели, мотивы и идеи.

- Несмотря на сильные желания, обстоятельства могут измениться и отрицательно отразиться на управлении. И все же, не используйте эти обстоятельства в качестве оправдания. Ваша целеустремленность должна быть столь высока, чтобы преодолеть любые предвиденные и непредвиденные препятствия.

Загорись!

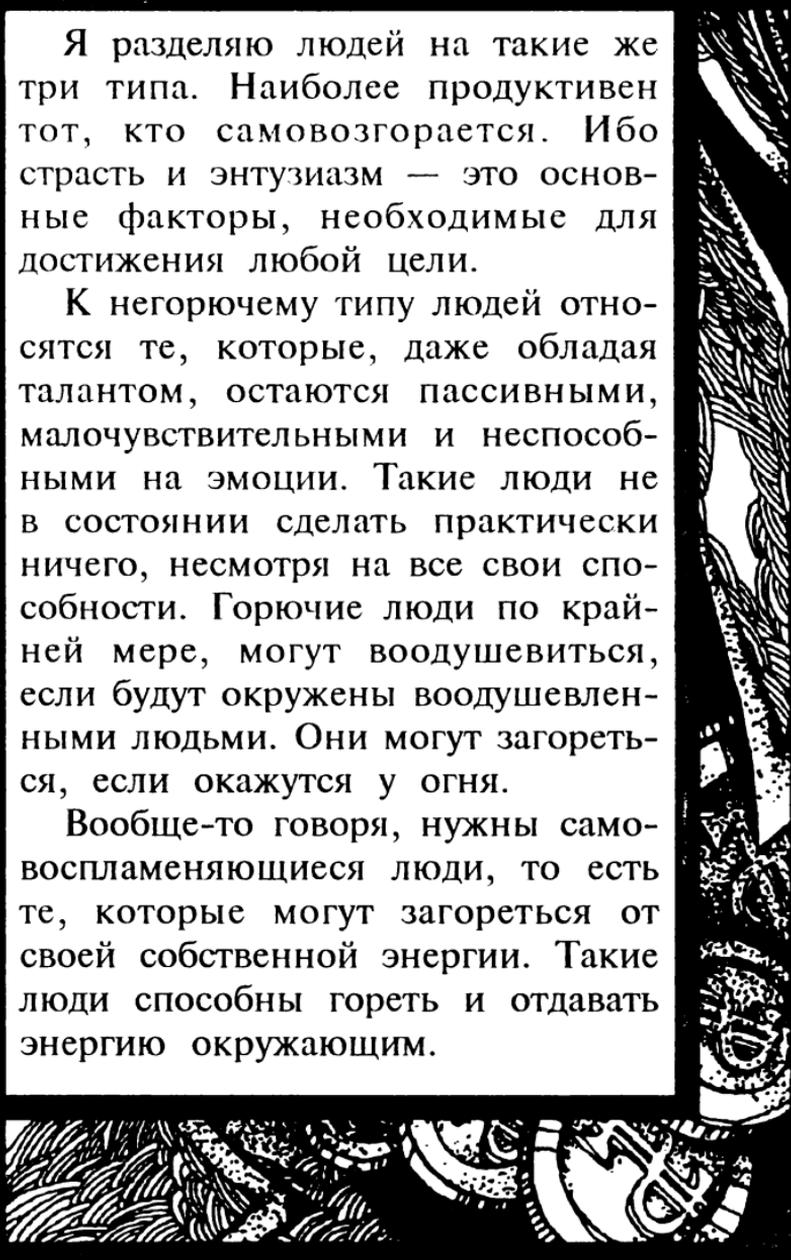
Все вещества делятся на три типа: горючие, негорючие и самовоспламеняющиеся.

Горючий материал загорается, если его поднести к огню; негорючий не горит вообще, даже если его положить в огонь; а самовоспламеняющийся материал загорается сам по себе.

Я разделяю людей на такие же три типа. Наиболее продуктивен тот, кто самовозгорается. Ибо страсть и энтузиазм — это основные факторы, необходимые для достижения любой цели.

К негорючему типу людей относятся те, которые, даже обладая талантом, остаются пассивными, малочувствительными и неспособными на эмоции. Такие люди не в состоянии сделать практически ничего, несмотря на все свои способности. Горючие люди по крайней мере, могут воодушевиться, если будут окружены воодушевленными людьми. Они могут загореться, если окажутся у огня.

Вообще-то говоря, нужны самовоспламеняющиеся люди, то есть те, которые могут загореться от своей собственной энергии. Такие люди способны гореть и отдавать энергию окружающим.





*Вы должны заразить других
своей страстью.*

*Будь центром
водоворота*

Возможности каждого человека не безграничны. Поэтому в работе вы должны взаимодействовать с окружающими людьми — начальниками, подчиненными и коллегами.

Вы должны наброситься на работу энергично, так чтобы окружающие невольно стремились вам помочь. Вот это я и называю «работой в центре водоворота».

Если вы проявите неосторожность, то окажетесь за пределами водоворота, а в центре окажется кто-нибудь другой.

В любой компании существует множество деловых водоворотов, подобно завихрениям в бурном



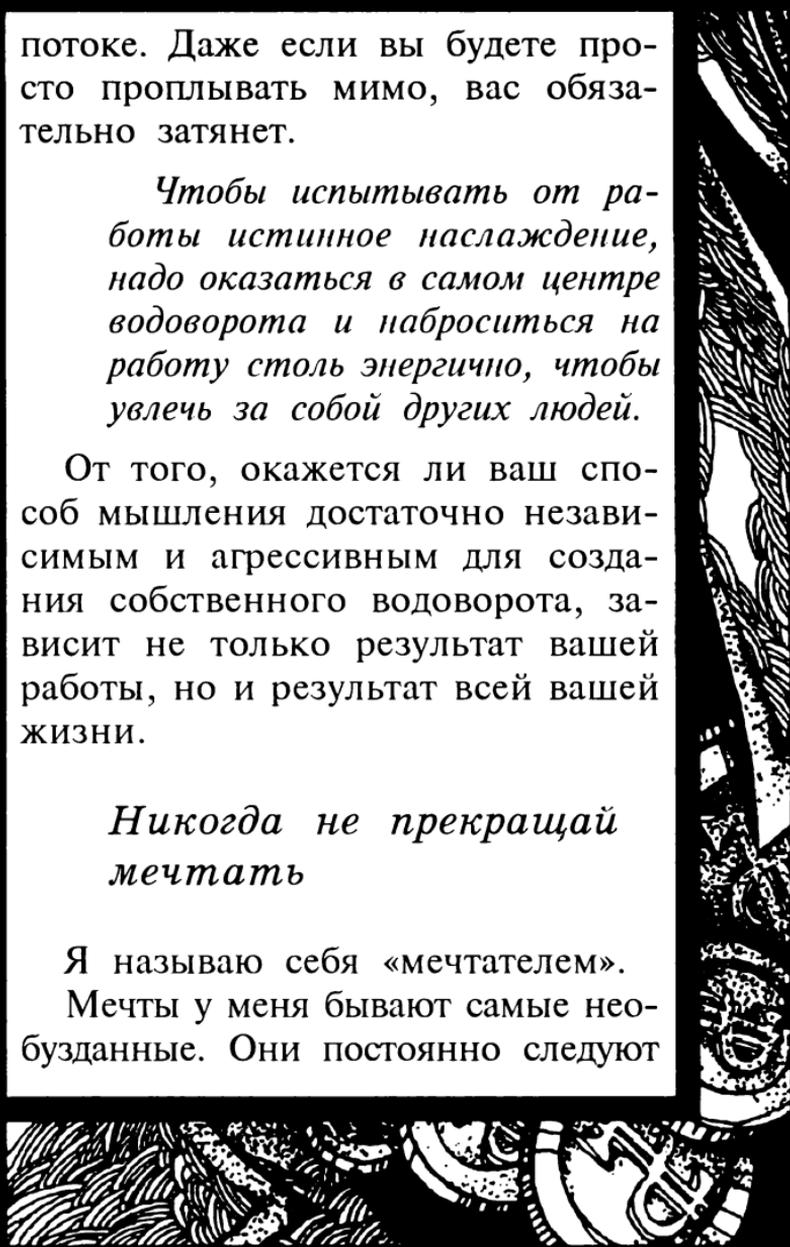
потоке. Даже если вы будете просто проплывать мимо, вас обязательно затянет.

Чтобы испытывать от работы истинное наслаждение, надо оказаться в самом центре водоворота и наброситься на работу столь энергично, чтобы увлечь за собой других людей.

От того, окажется ли ваш способ мышления достаточно независимым и агрессивным для создания собственного водоворота, зависит не только результат вашей работы, но и результат всей вашей жизни.

Никогда не прекращай мечтать

Я называю себя «мечтателем». Мечты у меня бывают самые необузданные. Они постоянно следуют





одна за другой, и из них я черпаю идеи для своих предприятий.

Я никогда не пытаюсь осуществить свои мечты сразу. Я просто продолжаю мечтать, все более разогревая свое воображение. Я занимаюсь этим мысленным моделированием день за днем. Этот процесс разжигания сильного желания и можно назвать «страстью».

Я продолжаю мысленно лелеять это желание, даже когда я не на работе.

Случается, что я просто иду по улице, и вдруг в поле зрения попадает нечто, связанное с моим желанием, и производит на меня сильнейшее впечатление. Или, например, на шумной вечеринке, я могу вдруг заметить человека, который просто необходим для осуществления моей мечты.

Если бы у меня не было сильного желания, то эти люди и пред-



меты просто не попались бы мне на глаза.

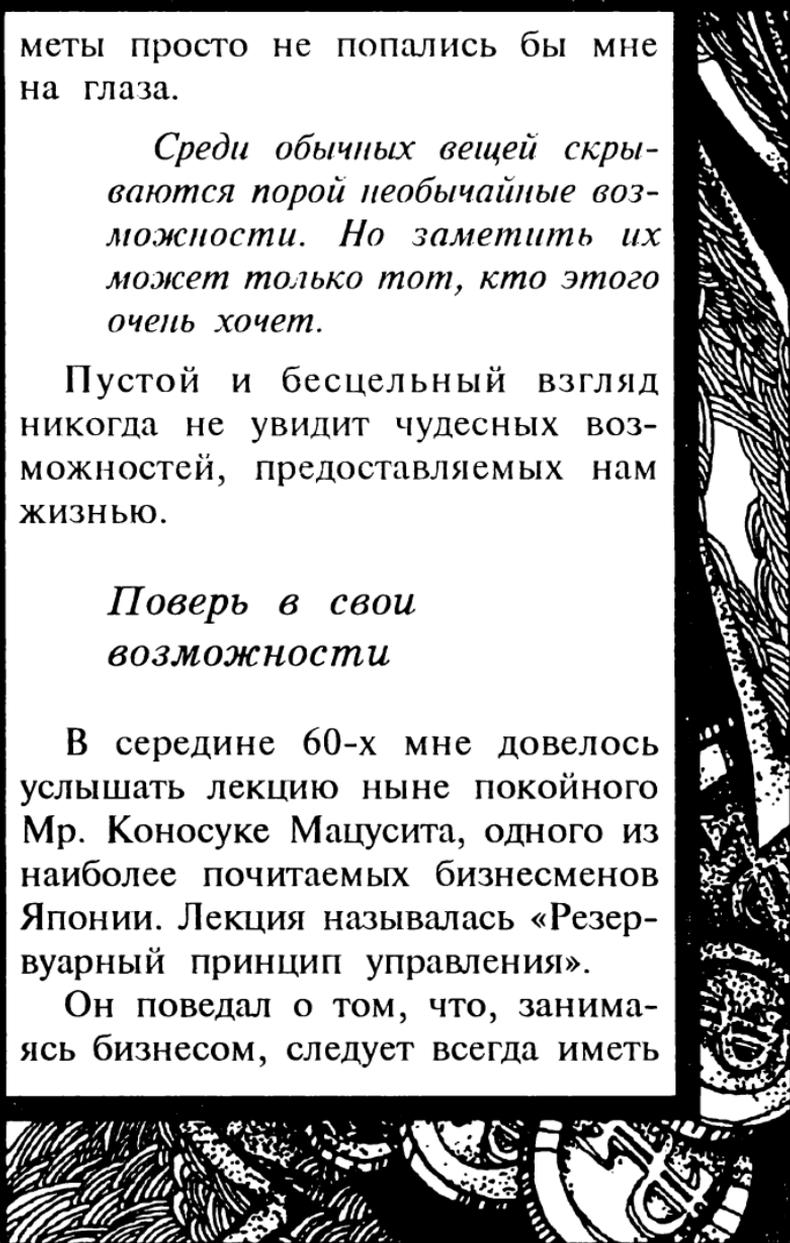
Среди обычных вещей скрываются порой необычайные возможности. Но заметить их может только тот, кто этого очень хочет.

Пустой и бесцельный взгляд никогда не увидит чудесных возможностей, предоставляемых нам жизнью.

Поверь в свои возможности

В середине 60-х мне довелось услышать лекцию ныне покойного Мр. Коносуке Мацусита, одного из наиболее почитаемых бизнесменов Японии. Лекция называлась «Резервуарный принцип управления».

Он поведал о том, что, занимаясь бизнесом, следует всегда иметь





резерв, подобно тому, как резервуар для воды должен быть всегда до определенного уровня наполненным.

Во время дискуссии один из слушателей выразил восхищение мудростью этой концепции, но пожаловался на отсутствие лишних средств. «Как же мне создать резерв?» — спросил он.

Мацусита сказал, что он тоже не знает ответа. «И все-таки, — продолжил он, — вы должны верить, что этот резерв вам необходим». Аудитория рассмеялась, но лично на меня этот ответ произвел сильнейшее впечатление.

Я понял, что в первую очередь мы должны убедить себя в том, что мы можем это сделать. Если мы будем повторять себе: «Я знаю, что это было бы прекрасно, но в действительности, это невозможно», — то ничего никогда не произойдет.



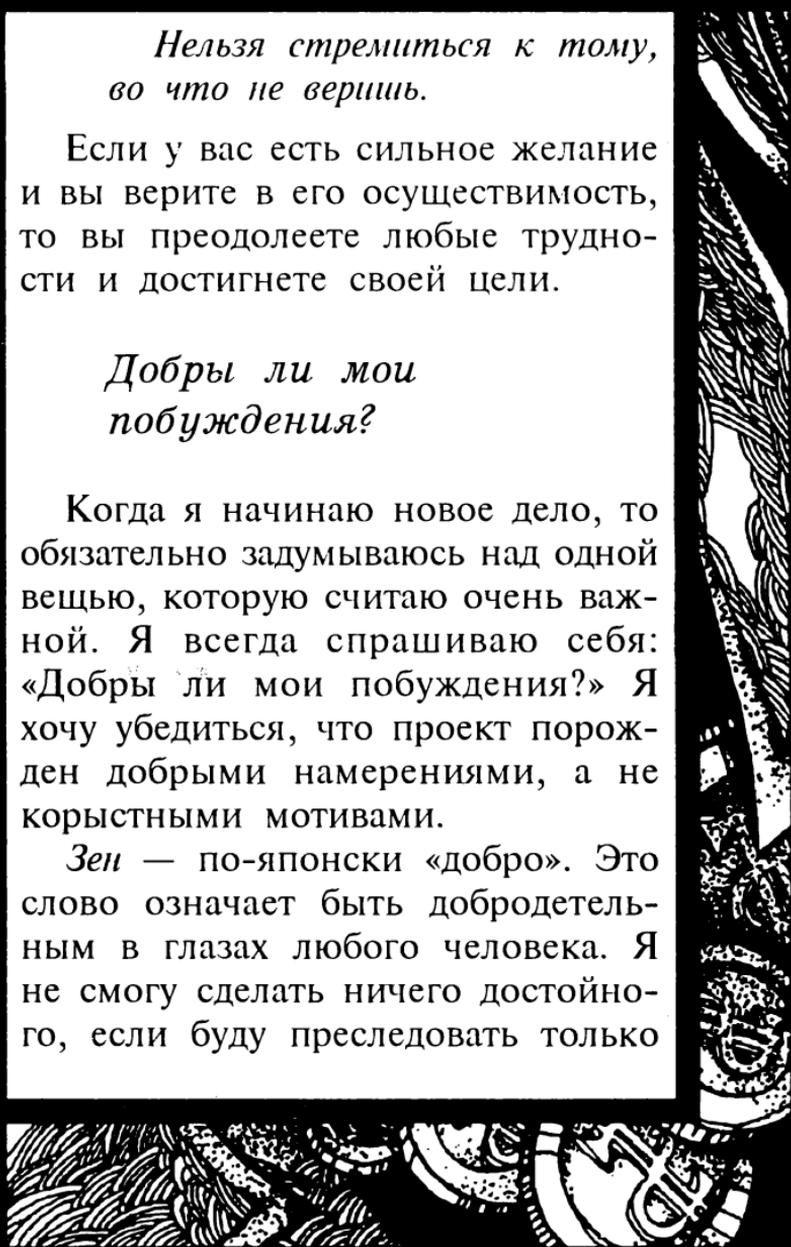
*Нельзя стремиться к тому,
во что не веришь.*

Если у вас есть сильное желание и вы верите в его осуществимость, то вы преодолеете любые трудности и достигнете своей цели.

*Добры ли мои
побуждения?*

Когда я начинаю новое дело, то обязательно задумываюсь над одной вещью, которую считаю очень важной. Я всегда спрашиваю себя: «Добры ли мои побуждения?» Я хочу убедиться, что проект порожден добрыми намерениями, а не корыстными мотивами.

Зен — по-японски «добро». Это слово означает быть добродетельным в глазах любого человека. Я не смогу сделать ничего достойного, если буду преследовать только





личные интересы, действовать только по собственному убеждению и думать о том, как выгляжу в глазах других. Побуждения должны быть добры не только для меня, но и для окружающих.

Когда проект уже развивается, я постоянно спрашиваю себя, достойно ли идет этот процесс. Если мы осмелимся действовать неправильно, то рано или поздно за это поплатимся. В процессе построения проекта мы не должны сходить с пути добродетели.

Другими словами, мы должны спросить себя, не стоят ли на пути к общей цели наши эгоистичные интересы. Предприятие, построенное на личном эгоизме, не сможет заслужить доверия и преданности своих работников.

Если ваши мотивы и методы добродетельны, то о результате можно не беспокоиться.

Выбери высокую цель

Цель, которую мы выбираем для своего бизнеса, играет важнейшую роль. Я уверен, что наши планы должны отражать наши высшие целеустремления.

Но зачем могут понадобиться столь высокие цели? Чтобы выжить в мире бизнеса, мы должны обладать страстью и поддерживать свою энергию на высоком уровне. Стремление к деньгам или славе развивает нездоровое сознание и может потреблять массу энергии. Такое нездоровое сознание может снизить наш энергетический уровень, и его не хватит для выполнения работы.

Мы всего лишь слабые человеческие существа, и нам нужен стимул, который бы нас приободрил. Наши цели должны казаться непревзойденными не только другим





людям, но и нашему собственному сознанию. Если наша цель прекрасна, мы можем с гордостью о ней рассказывать, поднимая свой энергетический уровень без всякого страха и чувства вины. Это одна из причин, по которой цели нашего бизнеса должны соответствовать высочайшим принципам человеческой морали.

Цель бизнеса отражает философию высших руководителей. Неистовые усилия почти всегда способны принести лишь временный успех, но если философия руководства неверна, дело обречено на провал.

Только когда наша философия и мировоззрение достигнет определенной высоты, мы сможем избежать повторения одних и тех же ошибок и удержать заслуженный нами успех.

Используй свой дар

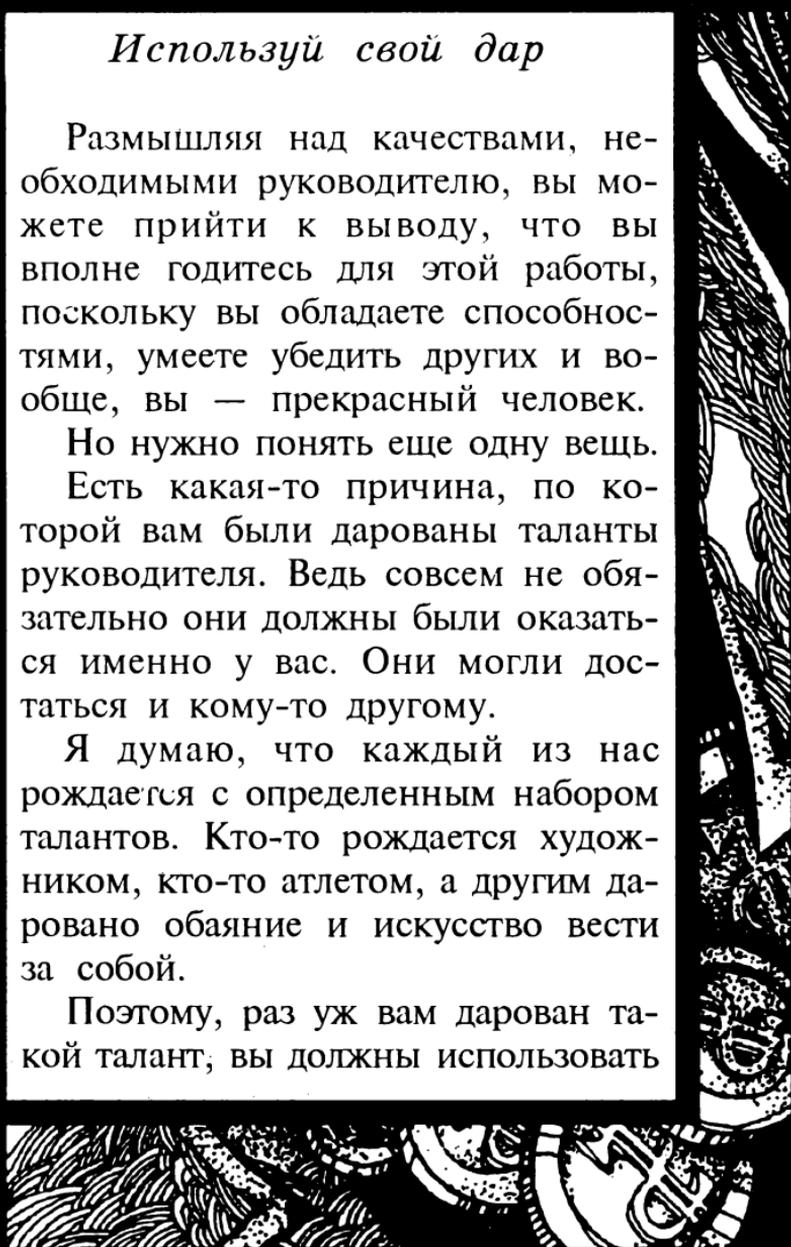
Размышляя над качествами, необходимыми руководителю, вы можете прийти к выводу, что вы вполне годитесь для этой работы, поскольку вы обладаете способностями, умеете убедить других и вообще, вы — прекрасный человек.

Но нужно понять еще одну вещь.

Есть какая-то причина, по которой вам были дарованы таланты руководителя. Ведь совсем не обязательно они должны были оказаться именно у вас. Они могли достаться и кому-то другому.

Я думаю, что каждый из нас рождается с определенным набором талантов. Кто-то рождается художником, кто-то атлетом, а другим даровано обаяние и искусство вести за собой.

Поэтому, раз уж вам дарован такой талант, вы должны использовать





его на благо всего мира, общества и коллектива, а не только для себя. Другими словами, если человек имеет врожденный талант руководителя, он должен себя в этом реализовать, не проявляя высокомерия или снисходительности лишь потому, что ему дарован этот талант.

Никогда не монополизировать свои врожденные способности. Будьте скромны и попытайтесь руководить, применяя свой талант на пользу коллектива.

Возвысь свое предназначение

Существуют самые разные теории о предназначении предприятия. Выбираемые нами цели определяются общим предназначением компании. Мы должны задать вопрос:

«Какой должна быть наша компания?»

К примеру, если вы собираетесь выйти на первое место в данной отрасли промышленности, то должны соответственно подготовиться к достижению этой цели.

Факторы, влияющие на управление предприятием, содержат и видимые, и невидимые компоненты. Видимая часть — это то, на что мы можем рассчитывать физически, — капитал, способность к исследованиям, машины и оборудование. Невидимая часть — это корпоративная культура, философия и идеология, исповедуемая руководителями и подчиненными.

Для достижения высшей цели все эти факторы должны работать в полную силу. Если мы собираемся выйти на первое место в какой-то области, то должны иметь и соответствующую философию. Это





потребуется очень много и от руководства, и от рядовых сотрудников. Они вынуждены будут жить, придерживаясь очень высоких стандартов.

Когда вы говорите: «Я собираюсь вывести нашу компанию на мировой уровень» или «Я хочу работать в солидной компании», — вы должны быть готовы вложить свою долю.

Корпоративный престиж даром не дается.

Обсуждение честолубия с Казуо Инамори

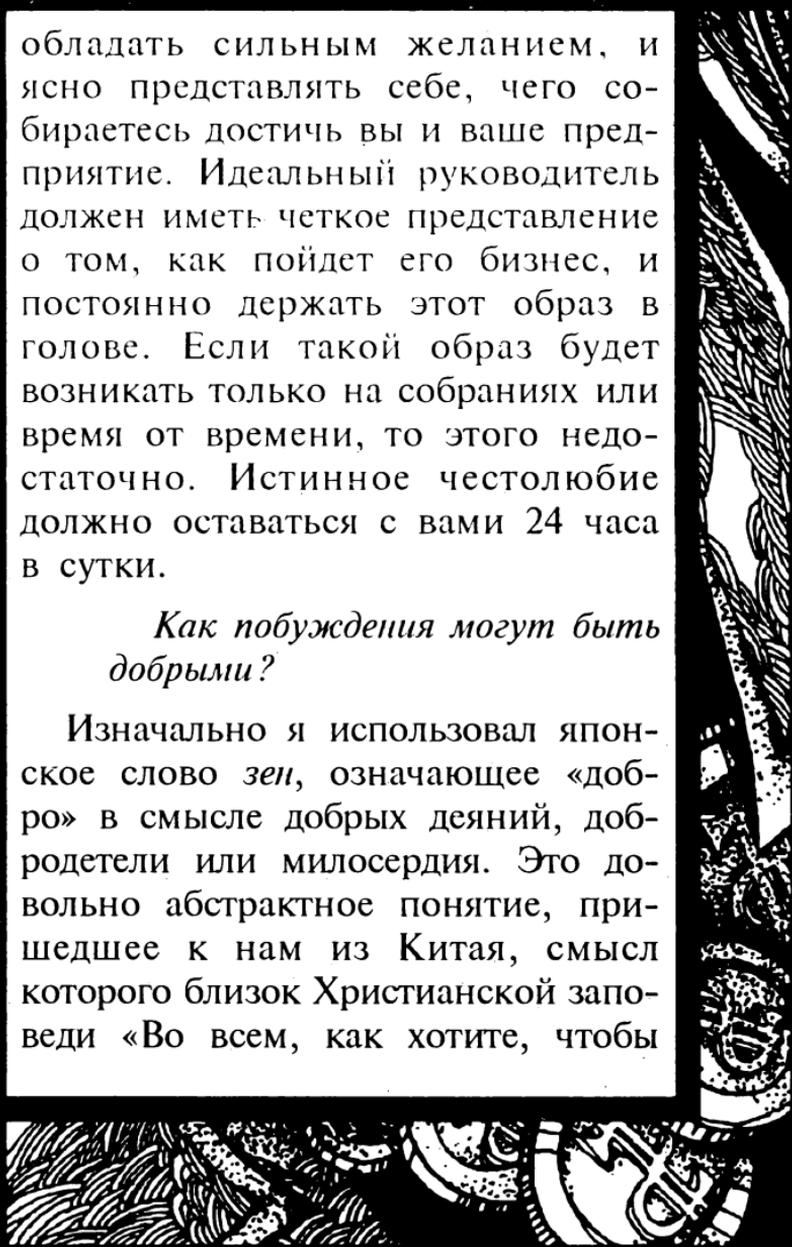
Что вы понимаете под честолубием?

Прежде всего, руководитель должен определить цель своего бизнеса. Это означает, что вы должны

обладать сильным желанием, и ясно представлять себе, чего собираетесь достичь вы и ваше предприятие. Идеальный руководитель должен иметь четкое представление о том, как пойдет его бизнес, и постоянно держать этот образ в голове. Если такой образ будет возникать только на собраниях или время от времени, то этого недостаточно. Истинное честолюбие должно оставаться с вами 24 часа в сутки.

Как побуждения могут быть добрыми?

Изначально я использовал японское слово *зен*, означающее «добро» в смысле добрых деяний, добродетели или милосердия. Это довольно абстрактное понятие, пришедшее к нам из Китая, смысл которого близок Христианской заповеди «Во всем, как хотите, чтобы





с вами поступали люди, так поступайте и вы с ними». Я использовал его именно в этом смысле. В первую очередь найдите радость в принесении счастья другим, и начните с окружающих вас людей.

Противоположностью *зен* выступает *аку*, или зло, которое подчиняет поступки людей ненависти, злобе, зависти и другим эгоистичным мотивам.

Начиная предприятие, следует задать себе вопрос: «Я делаю это только для своей собственной выгоды или на пользу общества?» Прибыль, сама по себе не является злом. Однако получение прибыли за счет убытков партнеров, поставщиков или клиентов, нельзя назвать добродетелью. Если вы не уверены в добродетельности своего предприятия, то убедитесь хотя бы в том, что оно приносит прибыль, не причиняя вреда другим.

Если лидерство есть врожденный дар, значит ли это, что руководителя нельзя воспитать?

Конечно, человек может быть прирожденным лидером, но все же большинство руководителей достигли этого воспитанием. Однако в любом случае эту способность следует рассматривать как дар. Я организовал для своих людей и руководителей специальные семинары, поскольку уверен, что многие блестящие руководители получились в результате обучения.

Есть ли разница между мечтой и воображением?

Я пользуюсь словами «мечта» и «воображение» попеременно. Вначале мы мечтаем о чем-то. Это некий идеал. Когда мы приступаем к осуществлению мечты, она проясняется, становится более подробной



и приобретает окраску. Это уже работает воображение. Когда я достигаю такого состояния, я знаю, что все, что я вообразил, можно осуществить.

Можете ли вы привести пример?

Сколько угодно. Занимаясь исследованиями различных типов керамики, я часто совершенно терялся, как будто вокруг густой туман и не видно ни зги. И все же я продолжал верить, что нужный мне тип керамики должен существовать. Я неустанно повторял: «Я хочу создать эту керамику. Она должна обладать такими-то и такими-то характеристиками. Я знаю, ее можно получить, если смешать это с вот тем и обжигать в печи при такой-то температуре, пока не получится однородная масса». Это называется «спеканием».

В действительности же, когда мы смешивали ингредиенты и спекали их, то из-за примесей и прочих факторов, свойства получались не такими, как мы ожидали. Исследуя результаты, я находил либо свою ошибку, либо отклонения в ходе процесса. После этого я старался более четко представить себе, как все должно происходить. Вся моя жизнь складывается из подобных ситуаций, когда, продолжая повторять эксперимент, я все четче представляю себе свою мечту.

Именно страсть заставляла меня двигаться вперед.

Применимо ли это за пределами научных исследований?

В бизнесе я поступал точно так же. Страсть заставляет нас «загореться» и «гореть». Я обнаружил, что работа в таких условиях практически всегда приводит к успеху.



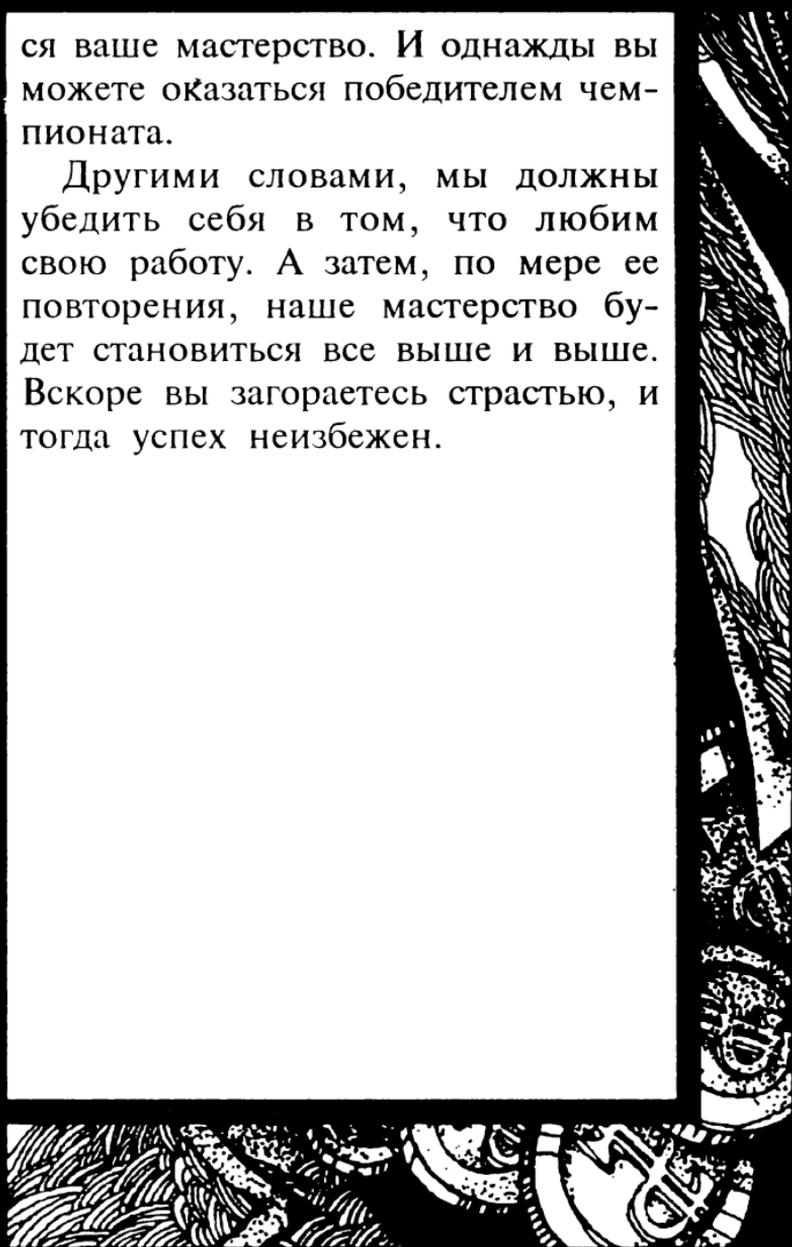
Испытав подряд несколько неудач, очень легко впасть в отчаяние. Страсть помогает нам разгореться, но поддержать горение бывает нелегко. Если работа нам не нравится, мы не станем ее повторять. А без практики мы не достигнем совершенства.

С другой стороны, случается так, что в нас внезапно просыпается интерес к работе, которая была нам совершенно безразлична, и мы делали ее лишь по принуждению. Когда мы начинаем получать от работы удовольствие, мы практикуемся и совершенствуем мастерство. И в конце концов можем добиться успеха.

В сущности, это то же самое, что учиться играть в теннис. Пусть даже вы неважный игрок, но игра вам нравится. Поэтому вы продолжаете тренировки. Чем больше вы тренируетесь, тем выше становит-

ся ваше мастерство. И однажды вы можете оказаться победителем чемпионата.

Другими словами, мы должны убедить себя в том, что любим свою работу. А затем, по мере ее повторения, наше мастерство будет становиться все выше и выше. Вскоре вы загораетесь страстью, и тогда успех неизбежен.





Искренность

«Я существую потому, что существуешь ты». Такое мировоззрение обязательно приводит к миру и гармонии.

Искренность порождает любовь и гармонию

- В сделке всегда участвуют двое — продавец и покупатель. Успешная сделка приносит счастье обоим — ситуация с двумя победителями. Фундаментом таких взаимоотношений выступает *искренность*.
- Принесите счастье партнеру. Если в сделке выигрывает только одна сторона, то такой успех будет кратковременным. Преуспевающий руководитель должен стремиться к гармонии, опира-

ясь на искренность и глубокую любовь ко всем людям.

- В бизнесе дух соревнования сильнее, чем в спорте. Однако в глубине души предприниматель должен обладать искренностью, сочувствием и добротой. Подобно тренеру, воспитывающему в своей команде наилучшие качества, руководитель должен вести коллектив к победе честно и искренне. Но в отличие от спорта, где победа всегда рождает проигравшего, в бизнесе победа должна создавать гармонию.

Прислушайся к голосу сердца

В делах я всегда стремлюсь следовать голосу сердца. Если конкретно, я стараюсь установить прочные





добропорядочные отношения со всеми своими людьми.

Чтобы *быть* любимым, надо любить самому. Так же и мы — руководители высшего эшелона — чистотой своего сердца должны притягивать единомышленников и строить прочные взаимоотношения.

Вот почему, возглавляя компанию, я стараюсь подавить свои эгоистичные инстинкты. Я сознательно стремлюсь к тому, что ради компании готов рискнуть жизнью.

С одной стороны, нет ничего более хрупкого и переменчивого, чем человеческий разум, но, с другой стороны, *узы человеческого разума* могут оказаться крепче всего на свете.

История являет нам множество примеров, когда воистину удивительные дела свершались в результате объединения самоотреченных

людей. Но история знает и другие примеры, когда развращенный разум приносил разрушения и несчастья целым народам.

Не забывайте, что ваше сердце и разум способны притягивать единомышленников.

Заслужи уважение клиента

Бизнес — это постоянное накопление доверия; ведь, действительно, чем больше клиентов в нас поверит, тем шире развернется наш бизнес.

Японский иероглиф *канджи*, означающий прибыль (моуке), состоит из двух других: *сунджиру* — «доверять» или «верить», и *моно* — «человек». Людское доверие — именно так уже многие столетия произносится слово *прибыль*.





Однако я думаю, здесь есть и еще кое-что. Конечно, без доверия не обойтись. Доверия можно добиться, вовремя предлагая качественный продукт по низкой цене при хорошем обслуживании. Но если предприниматель обладает высокими моральными принципами и цельной натурой, то он может приобрести более чем доверие. Он может заслужить *уважение* клиента.

Думаю, что секрет успеха как раз и кроется в уважении наших клиентов. Если клиенты нас уважают, то будут брать наш товар в любых условиях — даже когда конкуренты предложат более низкую цену.

Быть добродетельным — это не только предлагать наилучшие цены, качество и доставку. Это еще и *философия*, которую должны исповедовать деловые люди. Другими

словами, это способность вызывать к себе невольное уважение. Не обладая этим качеством, мы никогда не преуспеем в крупном бизнесе.

*Долговременный деловой успех
проистекает из уважения кли-
ентов.*

Выровняй векторы

Каждый из нас обладает своей индивидуальностью и мыслит не так, как другие. В идеальной организации должна воцариться гармония, но при этом человек должен искренне следовать собственной инициативе, не скованный инструкциями или требованиями.

К сожалению, из личного опыта я знаю, что это всего лишь идеал. В действительности же, организация, не способная направить





интересы своих членов в одну сторону, часто терпит неудачу. Если каждый человек следует собственным устремлениям, то энергия коллектива рассеивается и не способна к концентрированному усилию. Преуспевающие компании находят способ выровнять отдельные векторы в общем направлении и при этом не ущемить личного развития и инициативы.

«Выровнять векторы» — значит выработать единую систему ценностей. Разделяя общие взгляды на предназначение компании и способы достижения успеха, мы можем скоординировать наши действия, одновременно предоставив человеку максимальную свободу развития его талантов.

В клубе или социальной группе фундаментальные разногла-

сия могут отражать кипение страстей. Но для предприятия, организации со специальной миссией, существенно, чтобы все его члены разделяли общую систему ценностей.

Критерии принятия решений

Руководителям ежедневно приходится что-то решать. Чтобы принять хорошее решение, они должны сохранять полную объективность и непредвзятость. Ученые, например, не делают важных замеров «на глаз»; вместо этого они пользуются линейкой, микрометром или другими инструментами. Точно так же и руководителю, если он хочет всегда принимать правильные решения, не обойтись без некоторой «линейки».





Некоторые люди не имеют такой линейки. В результате их решения зависят от мнения окружающих или от так называемого здравого смысла, от предрассудков или традиций.

Линейка других людей слишком самонаправлена. Их критерии глубоко субъективны и диктуются личной выгодой. Другими словами, их линейка покороблена. Есть и другие, у которых линейка точна, но они преувеличивают показания из-за своей неискренности.

Жизнь — это постоянное накопление принятых решений. Если мы способны на мудрые решения, мы проживем замечательную жизнь.

Для принятия правильного решения нужно обладать искренней философией жизни и пользоваться ею как линейкой.

Такая философия формируется из нашей человечности и честнос-



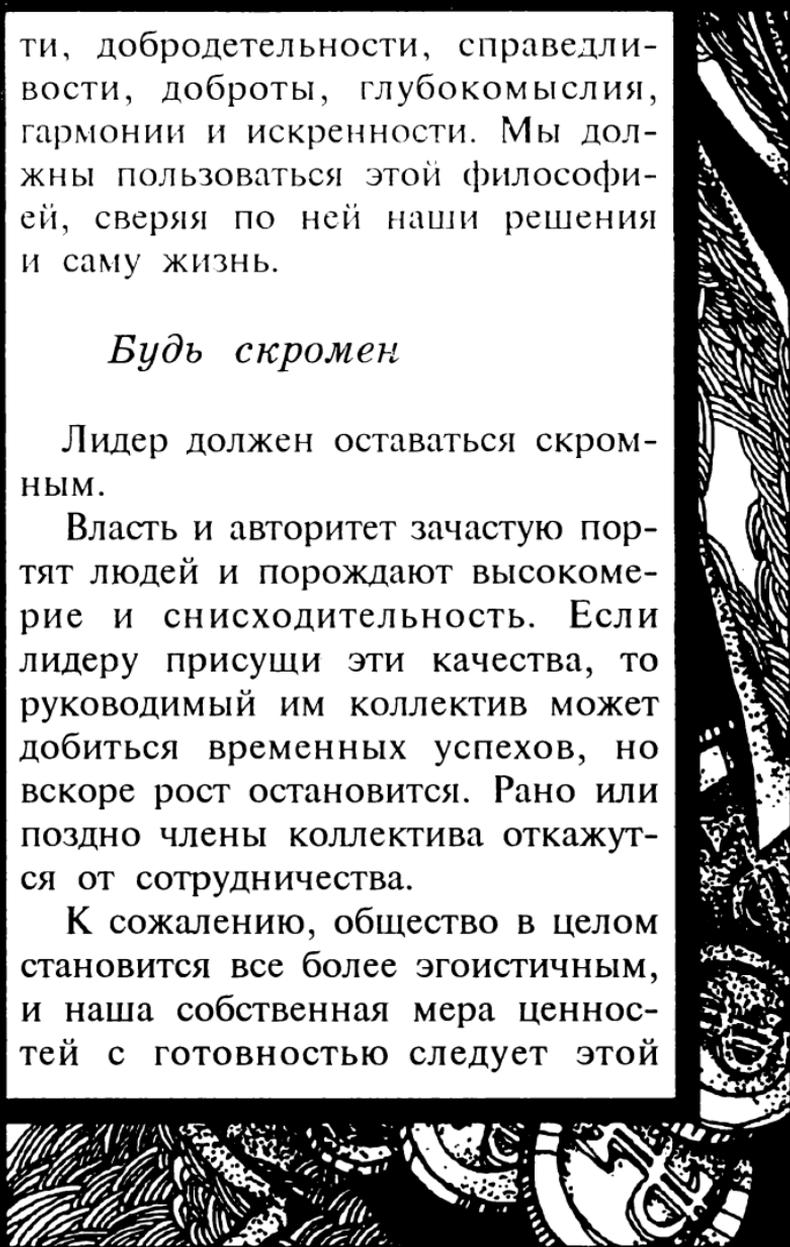
ти, добродетельности, справедливости, доброты, глубокомыслия, гармонии и искренности. Мы должны пользоваться этой философией, сверяя по ней наши решения и саму жизнь.

Будь скромн

Лидер должен оставаться скромным.

Власть и авторитет зачастую портят людей и порождают высокомерие и снисходительность. Если лидеру присущи эти качества, то руководимый им коллектив может добиться временных успехов, но вскоре рост остановится. Рано или поздно члены коллектива откажутся от сотрудничества.

К сожалению, общество в целом становится все более эгоистичным, и наша собственная мера ценностей с готовностью следует этой





тенденции. Общая утрата человечности порождает бесполезные, непродуктивные противостояния.

Противоположный полюс представляет собой старая японская поговорка: «Я существую потому, что существуешь ты». Некогда мы поняли, что составляем лишь малую часть большого целого, и до сих пор это остается единственным способом достижения гармонии и сотрудничества в пределах группы. Мы должны признать, что каждый факт имеет две стороны, и «смотреть» тоже с двух сторон.

Для развития в себе чувства общности лидер должен быть достаточно человечным и признать, что своим положением он обязан своим подчиненным!

Только скромный лидер способен сплотить коллектив и привести его к гармоничному долговременному успеху.

Воплоти в себе две крайности

Личность руководителя должна быть сбалансирована.

Бизнес складывается из бесконечного потока принятий критических решений. Время от времени приходится противостоять другим руководителям, юристам или банкирам. При этом вы должны выполнять свой план уверенно и без колебаний. В других обстоятельствах вы должны смиренно выслушать подчиненного, признать, что допустили ошибку и смело пересмотреть свой план.

Другими словами, вам потребуется и твердость, и благоразумие. Это не означает, что вы должны быть нейтральной личностью, не обладающей ни тем ни другим. Руководитель, который вынужден





принимать серьезные решения, должен не просто жить в согласии со всеми, но и иметь нечто большее.

Писатель Ф. Скотт Фицджеральд как-то сказал: «Высший интеллект проверяется способностью одновременно удерживать две противоположные идеи и при этом не терять способности к действию».

Как руководителю, вам иногда приходится отчитывать подчиненного, и в этот момент вы кажетесь ему бессердечным, хотя в глубине души вы скрываете слезы.

Сбалансированный руководитель должен воплощать в себе две крайности.

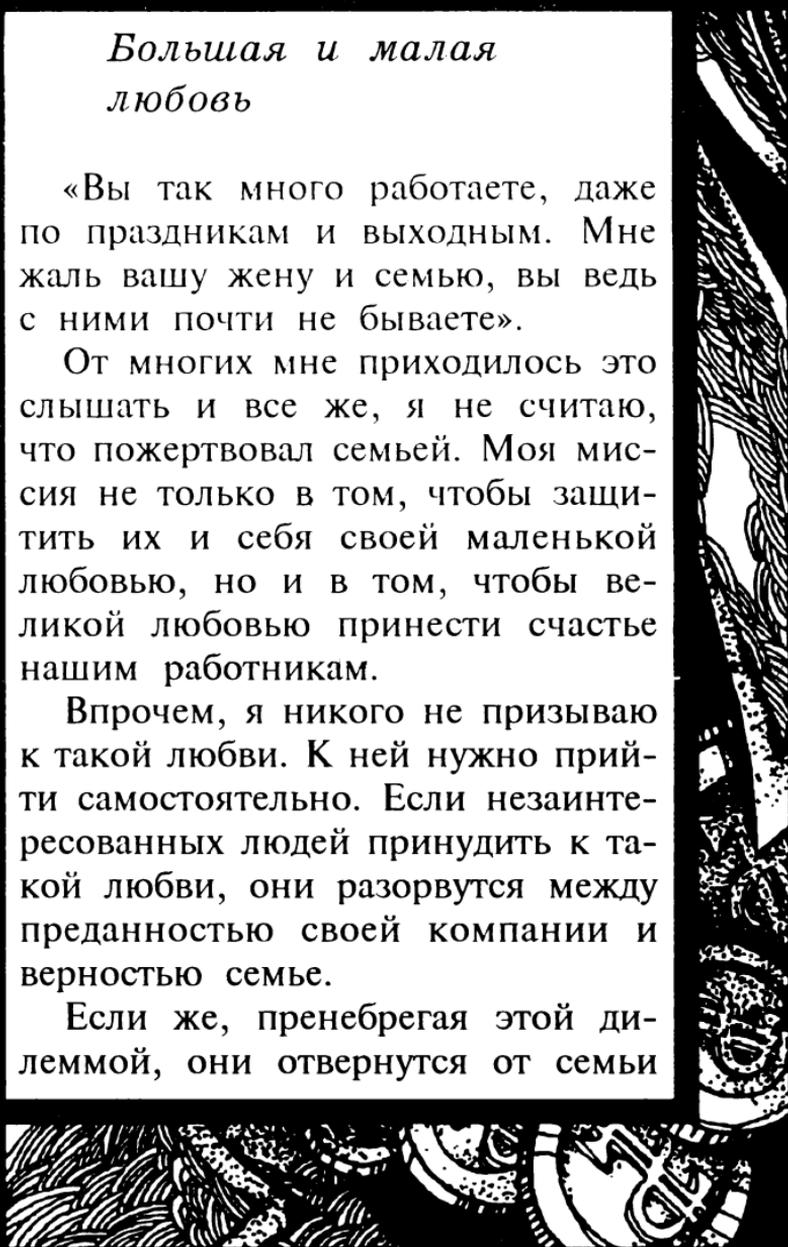
Большая и малая любовь

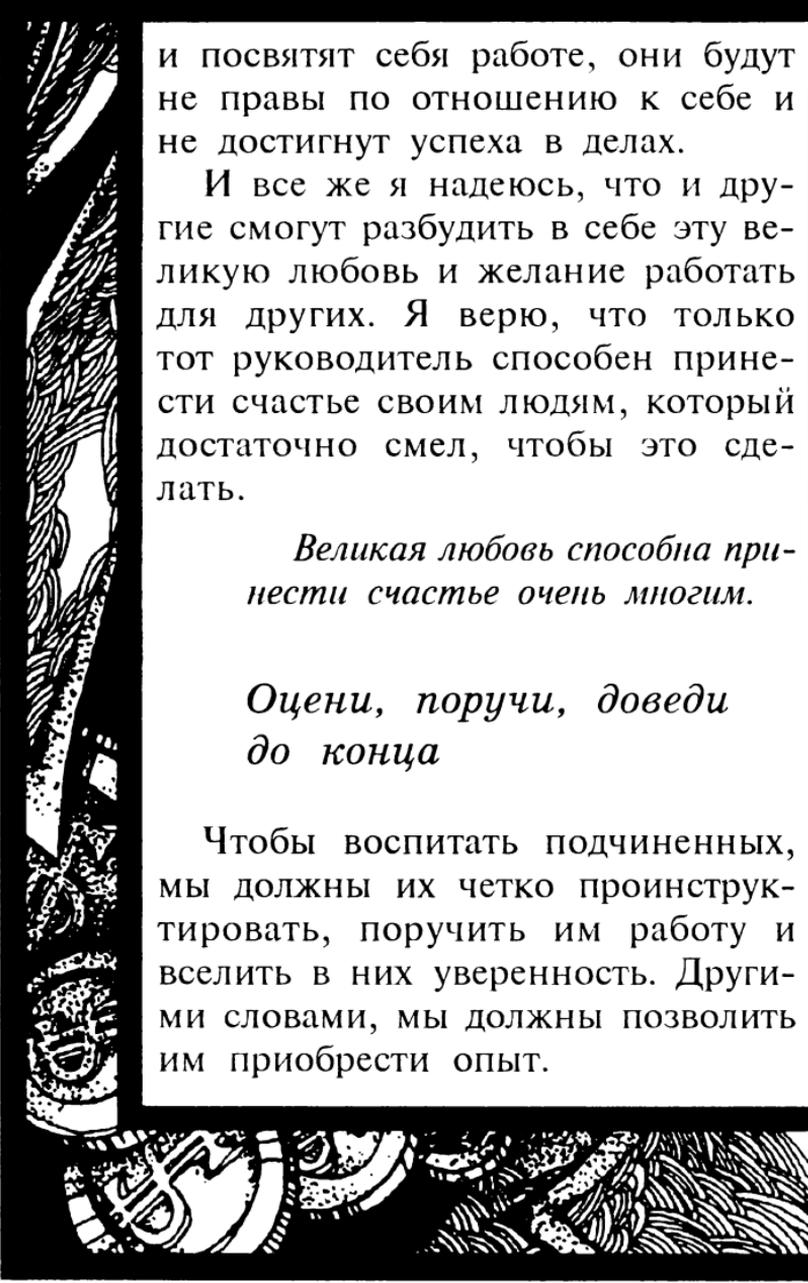
«Вы так много работаете, даже по праздникам и выходным. Мне жаль вашу жену и семью, вы ведь с ними почти не бываете».

От многих мне приходилось это слышать и все же, я не считаю, что пожертвовал семьей. Моя миссия не только в том, чтобы защитить их и себя своей маленькой любовью, но и в том, чтобы великой любовью принести счастье нашим работникам.

Впрочем, я никого не призываю к такой любви. К ней нужно прийти самостоятельно. Если незаинтересованных людей принудить к такой любви, они разорвутся между преданностью своей компании и верностью семье.

Если же, пренебрегая этой дилеммой, они отвернутся от семьи





и посвятят себя работе, они будут не правы по отношению к себе и не достигнут успеха в делах.

И все же я надеюсь, что и другие смогут разбудить в себе эту великую любовь и желание работать для других. Я верю, что только тот руководитель способен принести счастье своим людям, который достаточно смел, чтобы это сделать.

Великая любовь способна принести счастье очень многим.

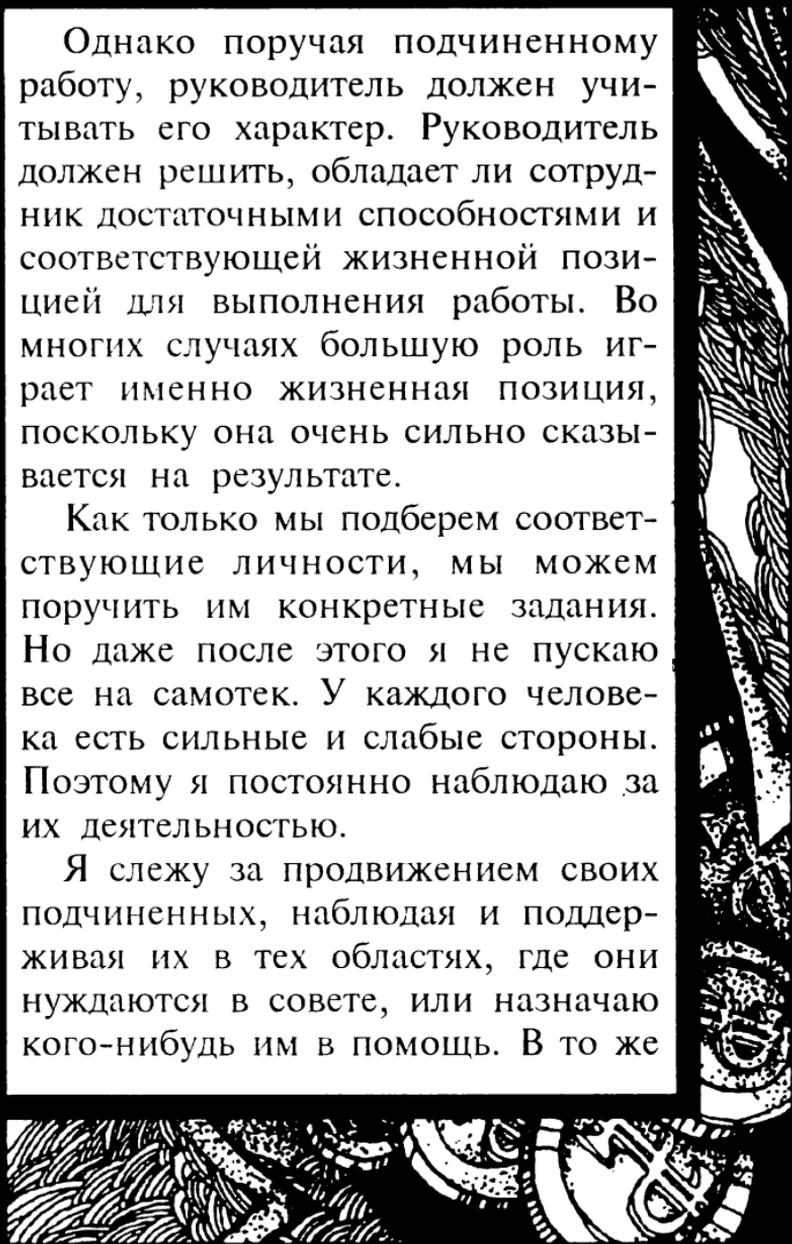
Оцени, поручи, доведи до конца

Чтобы воспитать подчиненных, мы должны их четко проинструктировать, поручить им работу и вселить в них уверенность. Другими словами, мы должны позволить им приобрести опыт.

Однако поручая подчиненному работу, руководитель должен учитывать его характер. Руководитель должен решить, обладает ли сотрудник достаточными способностями и соответствующей жизненной позицией для выполнения работы. Во многих случаях большую роль играет именно жизненная позиция, поскольку она очень сильно сказывается на результате.

Как только мы подберем соответствующие личности, мы можем поручить им конкретные задания. Но даже после этого я не пускаю все на самотек. У каждого человека есть сильные и слабые стороны. Поэтому я постоянно наблюдаю за их деятельностью.

Я слежу за продвижением своих подчиненных, наблюдая и поддерживая их в тех областях, где они нуждаются в совете, или назначаю кого-нибудь им в помощь. В то же





время, я стараюсь руководить ими так, чтобы они научились сами работать лучше.

Руководитель должен обладать превосходными личными качествами и недюжинными способностями. Без этого он не сможет объективно и точно оценить собственных подчиненных.

Руководи с великой любовью

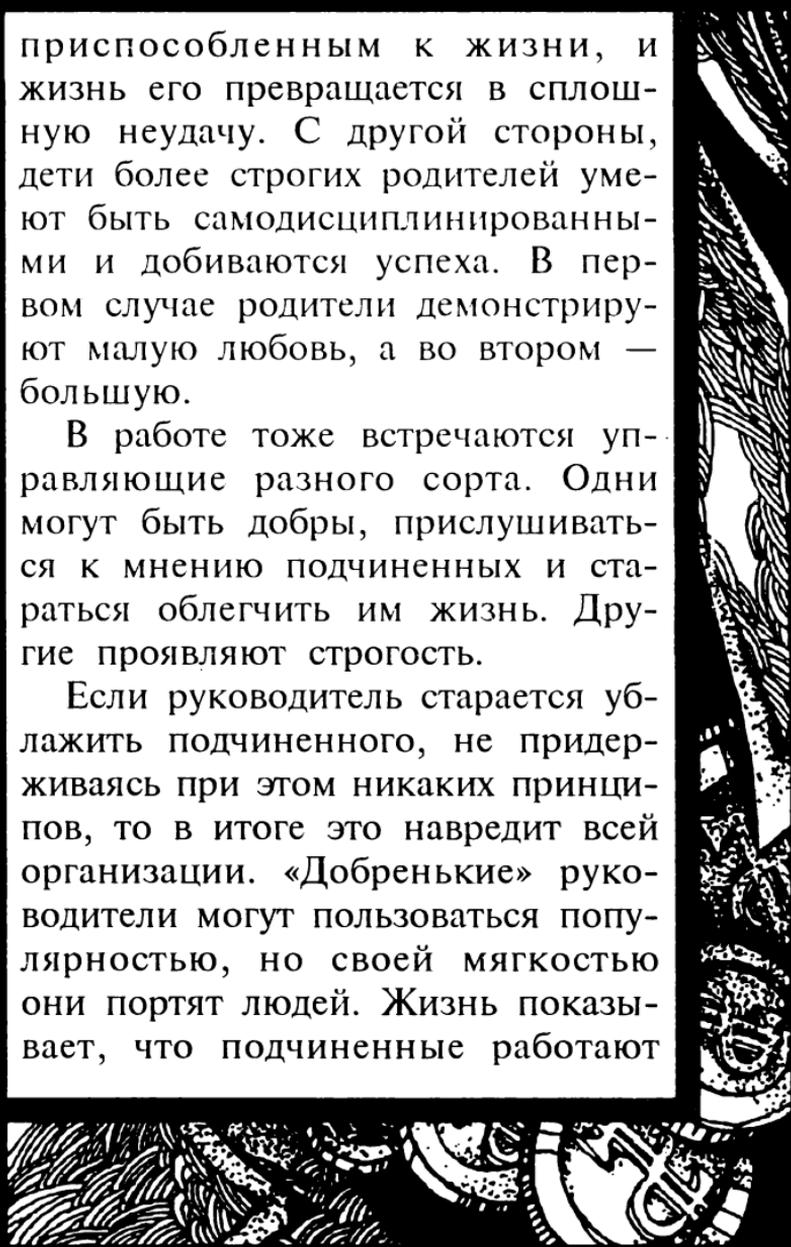
Лидер должен с любовью относиться к своим подчиненным. Я не имею в виду личную привязанность. Я хочу сказать, что он должен управлять так, чтобы его управление демонстрировало «великую любовь».

Например, некоторые родители могут настолько испортить своего ребенка, что он оказывается не

приспособленным к жизни, и жизнь его превращается в сплошную неудачу. С другой стороны, дети более строгих родителей умеют быть самодисциплинированными и добиваются успеха. В первом случае родители демонстрируют малую любовь, а во втором — большую.

В работе тоже встречаются управляющие разного сорта. Одни могут быть добры, прислушиваться к мнению подчиненных и стараться облегчить им жизнь. Другие проявляют строгость.

Если руководитель старается ублажить подчиненного, не придерживаясь при этом никаких принципов, то в итоге это навредит всей организации. «Добренькие» руководители могут пользоваться популярностью, но своей мягкостью они портят людей. Жизнь показывает, что подчиненные работают





лучше при строгом руководителе, который способен указать направление, призвать к дисциплине и научить.

Великая добродетель может показаться безжалостной, но малая добродетель подобна великому пороку. Руководитель, управляющий подчиненными с «малой любовью», добьется лишь временной популярности и кратковременного успеха.

Завоюй доверие заботой

Руководители быстро растущей компании должны работать энергично и увлекать людей личным примером. Мы должны быть искренни в своих намерениях, но, что более важно, — не забывать оглядываться и проверять, следуют ли за нами подчиненные.

Чтобы подчиненные последовали за руководителем, они должны не только ему доверять, но и *уважать* его. И добиться такого единения можно только тесным ежедневным сотрудничеством.

Если нам не хватает времени на контакт с каждым подчиненным, мы рискуем заразиться снисхождением и превратиться в эдакого «машущего мечом» предводителя. Поэтому мы должны бережно пользоваться каждой представившейся возможностью. Иногда выпить с подчиненным чашечку кофе, или, проходя мимо, невзначай поблагодарить за хорошую работу.

Эти незначительные, но искренние знаки внимания обязательно достигнут сердец. И прочные взаимоотношения, основанные на таких принципах, привнесут в компанию чувство единения и гармонию.





Руководить — это значит и дисциплинировать, и поощрять, когда необходимо. Если за строгостью руководителя подчиненные чувствуют сердечную теплоту, они с радостью за ним последуют.

Распахни свое сердце

Краснобай в своих речах часто жонглируют словами. Они бывают хорошими ораторами и легко вызывают симпатии. Но, внимательно прислушавшись к их речам, вы зачастую обнаруживаете, что они совершенно пусты, как конфета из ваты.

Многие принимают краснобайство за убедительность, но я вообще избегаю разговоров со столь легкомысленными людьми.

Я бы не советовал молодым людям подражать такому речистому маньеризму. Напротив, если вы говорите от души, и ваши слова исходят от самого сердца, то даже недостатки речи останутся незамеченными.

Когда вы хотите быть понятым и говорите от всего сердца, ваши слова приобретают особую силу: они проникают в сердца других и пробуждают в них сильнейшие чувства. Это высшая форма убеждения, даже если ей недостает гладкости и ораторского мастерства.

Если вы хотите, чтобы вас действительно поняли, поделитесь своими эмоциями. Не увлекайтесь красноречием.

Аудиторию с оратором может связать только искренность.



Мост между поколениями

Когда вы пытаетесь донести философию своего управления до подчиненных, вы вынуждены учитывать различия в понимании, вытекающие из разницы в возрасте, опыте и образе жизни.

Иногда даже хочется сравняться в возрасте с подчиненными, чтобы иметь с ними больше общего. Тогда вы вели бы схожий образ жизни и могли бы, опираясь на общее мировоззрение, легче добиться понимания своих идей. Но реально подчиненные скорее напоминают ваших детей — совершенно другое поколение. Поэтому, чем больше вы полагаетесь на традиции и взгляды своего поколения, тем труднее им будет принять вашу философию.

Чтобы молодые люди поняли вашу философию, она должна строиться на универсальных истинах и принципах, отвечающих на вопрос: «Как поступить достойно?» Тогда вашу философию смогут принять даже работники разных поколений.

Старики сетуют, что новое поколение ищет легких путей и не любит трудиться. Но на самом деле всеми нами руководит желание осуществить свои мечты.

*Обсуждение
искренности с Казуо
Инамори*

Зачем руководителю искренность?

Искренность порождает доверие, доверие порождает уважение, а





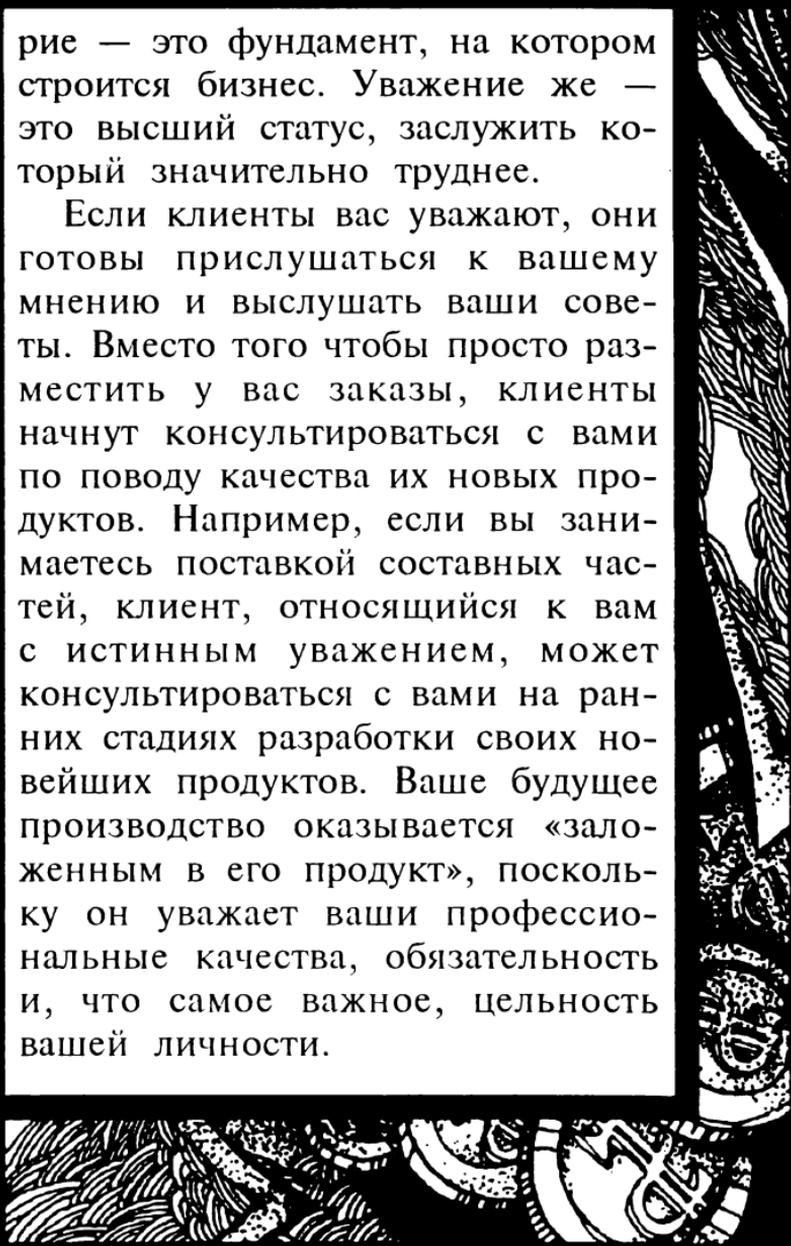
уважение позволяет вести за собой. Мы часто думаем, что уважение даруется только учителям и профессорам. Как-то не принято думать, что оно необходимо руководителю предприятия. Тем не менее, если вы хотите объединить подчиненных, получить от них самое лучшее и развить их способности, ваши рабочие взаимоотношения должны строиться на взаимном доверии. А такое доверие возникает лишь тогда, когда руководитель воспринимается как искренний человек, проявляющий заботу о других.

Почему вы утверждаете, что нужно заслужить именно уважение клиентов, а не просто их доверие?

В общем-то уважение и доверие идут рука об руку, но есть между ними и небольшая разница. Дове-

рие — это фундамент, на котором строится бизнес. Уважение же — это высший статус, заслужить который значительно труднее.

Если клиенты вас уважают, они готовы прислушаться к вашему мнению и выслушать ваши советы. Вместо того чтобы просто разместить у вас заказы, клиенты начнут консультироваться с вами по поводу качества их новых продуктов. Например, если вы занимаетесь поставкой составных частей, клиент, относящийся к вам с истинным уважением, может консультироваться с вами на ранних стадиях разработки своих новейших продуктов. Ваше будущее производство оказывается «заложным в его продукт», поскольку он уважает ваши профессиональные качества, обязательность и, что самое важное, цельность вашей личности.





Не могли бы вы привести пример «малой любви»?

Томас Ватсон, основатель IBM, любил рассказывать притчу о старике и диких гусях. Старик жил возле озера, где каждую зиму по пути в теплые страны останавливались дикие гуси. Как-то зимой озеро сковали внезапные заморозки, и небольшая стая гусей оказалась без корма. Старик пожалел птиц и начал их подкармливать. С тех пор каждую зиму гусей собиралось все больше и больше, и вот однажды стая вообще забыла о перелете и наслаждалась гостеприимством старика целый год.

Но как-то зимой старик умер. Кормить гусей стало некому, и сотни их умерли от голода.

Доброта этого старика является собой пример «малой любви». Если бы стариком двигала большая



любовь, то он удержался бы от искушения накормить ту небольшую стаю, которая залетела к нему в первый раз, и в конечном итоге он спас бы куда больше гусей.

Разве «большая любовь» не требует жертв от вашей семьи?

Безусловно, я не смог бы делать то, что делаю, если бы меня полностью не поддерживала моя семья. Не следует считать, что принесение семьи в жертву бизнесу является добродетелью. Это не так. Однако быть руководителем верхнего эшелона — значит быть ответственным не только за своих работников, но и за их семьи.

Мои дети нередко жалуются, потому что наш сосед возвращается домой в пять и играет со своими детьми. Я же, напротив, каждый день работаю допоздна. Да,





рабочий, получающий твердый оклад, обычно приходит домой вовремя и старается доставить счастье своей семье. А семья руководителя зачастую приносится в жертву.

Я думаю, что руководители должны объяснить своим детям, почему они не могут уделять им столько времени, сколько другие родители — ведь в некотором смысле руководители несут родительскую ответственность за своих работников и членов *их* семей. И чтобы эти семьи были уверены в завтрашнем дне, руководителям приходится работать в поте лица.

Маленьким детям будет непросто понять такую концепцию, но когда они подрастут, они начнут осознавать «большую любовь» своих родителей.



Сила

Истинная сила в том, чтобы не бояться поступить правильно.

Сила: Руководи смело

- Истинная сила никак не связана с богатством, славой или физической мощью. Она в том, чтобы не бояться поступать правильно.
- Подчиненные мгновенно замечают малейшую слабость со стороны руководителя. Если лидер проявляет нечестность или трусость, он не способен вселить в своих работников чувство уверенности.





*Не бойся
самопожертвования*

Каждый лидер должен быть готов к самопожертвованию.

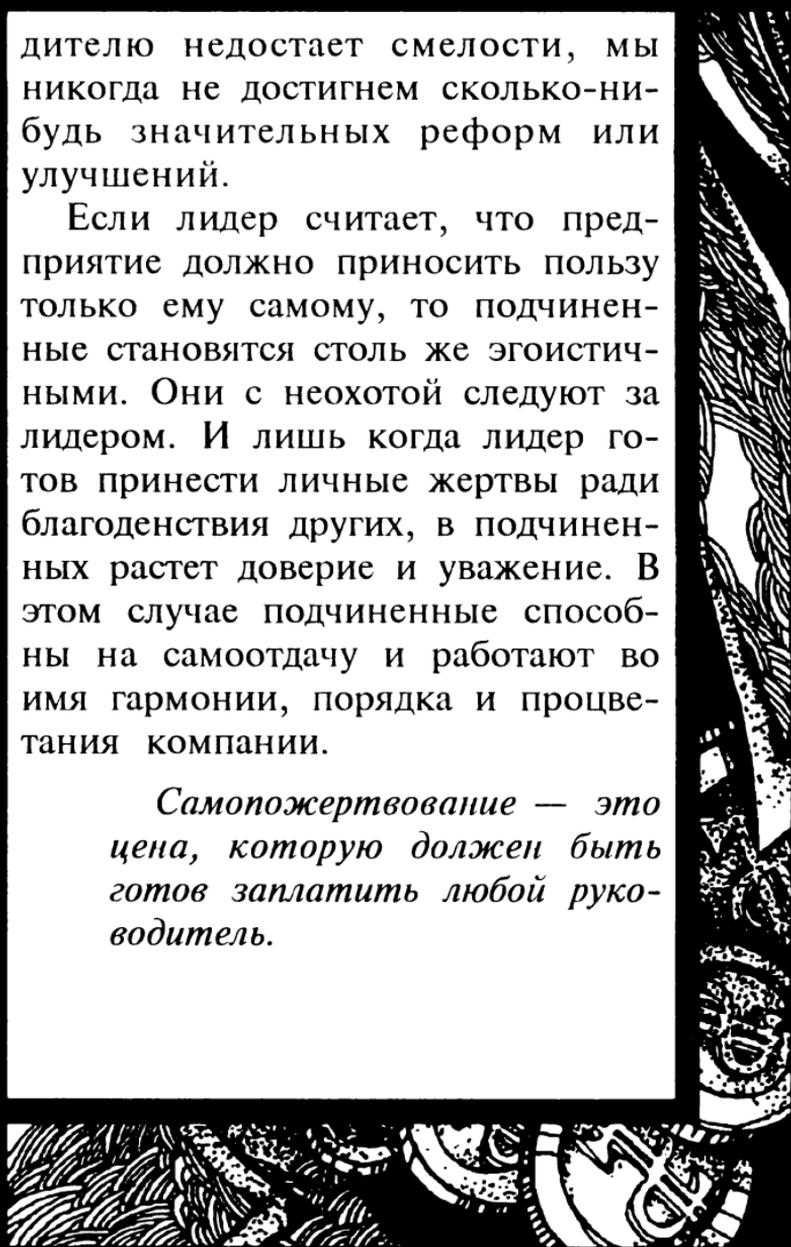
Чтобы достичь чего-нибудь стоящего, от коллектива требуются колоссальные энергетические затраты. Эта энергия дается дорогой ценой, и руководитель должен быть готов заплатить ее первым. Лидеры могут заслужить доверие подчиненных только если продемонстрируют готовность к самопожертвованию.

Когда мы всем коллективом стремимся к улучшению условий труда, мы должны обеспечить удобство не только для руководителя, но и для большинства работников. Здесь лидер должен подать хороший пример, принеся в жертву собственные интересы. Если руково-

дителю недостает смелости, мы никогда не достигнем сколько-нибудь значительных реформ или улучшений.

Если лидер считает, что предприятие должно приносить пользу только ему самому, то подчиненные становятся столь же эгоистичными. Они с неохотой следуют за лидером. И лишь когда лидер готов принести личные жертвы ради благоденствия других, в подчиненных растет доверие и уважение. В этом случае подчиненные способны на самоотдачу и работают во имя гармонии, порядка и процветания компании.

Самопожертвование — это цена, которую должен быть готов заплатить любой руководитель.





Подай пример добродетели

Руководители должны быть смелы и справедливы. Они должны не просто проповедовать рабочую этику и правила поведения — они должны быть примером для каждого подчиненного.

Лицемерные руководители вынуждены закрывать глаза на неверные действия других, а это вносит сумятицу в коллектив. Подчиненные теряют доверие и уважение к руководству, и в конце концов, это ухудшает общий моральный климат.

Сильные руководители имеют смелость придерживаться верного стиля поведения. Если мы совершили ошибку, мы должны смело в этом признаться, извиниться перед коллективом и подчиненными и двигаться дальше. Но самое



главное, мы *никогда* не должны жонглировать словами, пытаясь свалить вину на других или найти себе оправдание.

На самом деле наши подчиненные постоянно на нас равняются. Мы должны подавать пример того, чего ожидаем от них.

Поступки, поведение и жизненная позиция руководителя — плохие они или хорошие — передаются другим работникам и вскоре, подобно лесному пожару, охватывают весь коллектив.

Коллектив — это зеркало, в котором отражается руководитель.

Следуй тому, что проповедуешь

Сегодня бизнес проник практически во все сферы нашей жизни,





и на руководителя возложена не-
легкая ответственность принятия
глобально верных решений. Если
руководителю не хватает духу на
самопожертвование, все его ре-
шения оказываются эгоистичны-
ми.

Приведу конкретный пример.

*Некоему японскому руководи-
телю известно о существова-
нии разногласий по вопросам
торговли, и он понимает, что
если Япония не решит проблему
излишков производства, то
окажется в международной изо-
ляции. Он также согласен, что
Япония должна открыть свои
рынки для импорта. Однако
когда дело доходит до его соб-
ственного предприятия, он
предпочитает ничего не делать
или даже мешает такой либе-
рализации.*

Японская поговорка *хонне то татемае* означает: «люди не всегда говорят то, что думают». Высокопоставленный руководитель не должен занимать такую позицию.

Если высокопоставленные руководители декларируют праведность, но сами не обладают достаточной храбростью, чтобы пойти на жертвы, они постараются уйти от правильных решений, которые могут оказаться непопулярными или неблагоприятными для их собственного коллектива. Однако принятие «популярных» решений, в конце концов, отрицательно скажется и на коллективе, и на обществе в целом.

Человеческие качества любого руководителя проверяются его готовностью пойти на жертвы.



Открой свое будущее

В эпоху революционных переворотов, таких как Война за независимость в Америке или Реставрация Мейджи в Японии, молодежь призывают смело и уверенно встретить новые трудности. История определяется способностью молодежи претворить реформы в жизнь.

Однако привилегия исполнить такую миссию не дается вам автоматически только потому, что вы молоды. В такую эпоху перед руководителями встает трудный вопрос: *Какой именно молодежи можно доверить формирование будущего?*

В работе мы выискиваем тех, кто обладает проницательностью и готовностью отстаивать свое мнение. Мы ищем тех, кто полон честолюбия и готов постоянно выдавать новые идеи. Тех, кто стремится



улучшить рабочее место и предприятие, на котором работает.

Молодежь такого типа способна не только усердно обучаться, но и демонстрирует незапятнанное и честное сердце. К тому же она демонстрирует дух самопожертвования, поскольку никто не преследует эгоистичных идей.

Наиважнейшие душевные качества — это стойкость, смелость и сила воли.

Если вам не хватает смелости рискнуть собственной карьерой ради благородной идеи, вы никогда не сможете увлечь других людей или провести великую реформу.

*Брось вызов
трудностям*

*Бросить вызов трудностям и от-
крыть что-то новое — эти слова*





пользуются популярностью и часто вызывают приятные чувства. Однако в реальности они требуют от человека упорного труда, терпения и смелости.

Я считаю, что пока мы не соберем необходимых ингредиентов для открытия нового, мы не должны даже произносить слова *бросить вызов*. Произнося эти слова, мы должны быть готовы к встрече с трудностями и быть достаточно выносливыми, чтобы вынести долгий и изнурительный труд.

В Японии человека, который произносит слова *бросить вызов*, не подготовившись к этому, называют *банью*, или беззаботный глупец.

Мы сможем постоянно бороться за нововведения в управлении бизнесом, если подготовились к этому психологически. Кроме того, наше предприятие должно быть в хорошей финансовой форме и об-



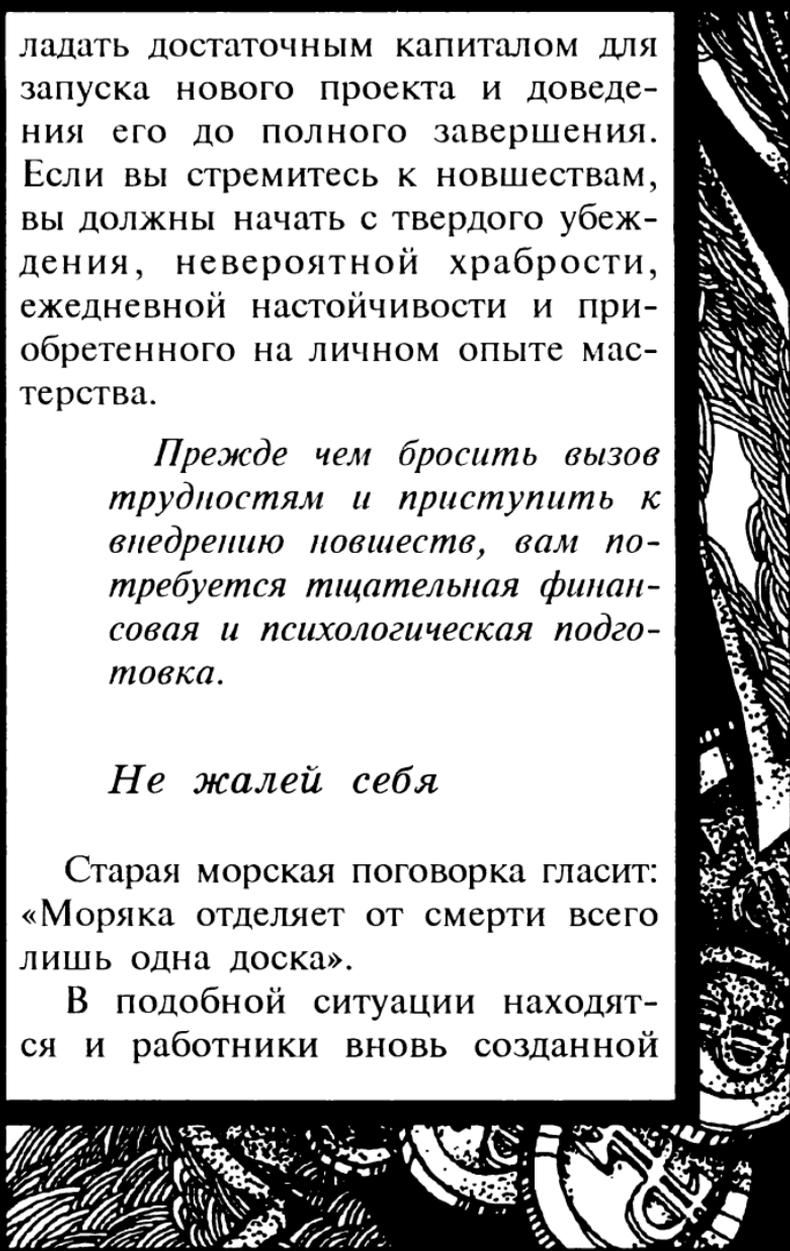
ладать достаточным капиталом для запуска нового проекта и доведения его до полного завершения. Если вы стремитесь к новшествам, вы должны начать с твердого убеждения, невероятной храбрости, ежедневной настойчивости и приобретенного на личном опыте мастерства.

Прежде чем бросить вызов трудностям и приступить к внедрению новшеств, вам потребуется тщательная финансовая и психологическая подготовка.

Не жалея себя

Старая морская поговорка гласит: «Моряка отделяет от смерти всего лишь одна доска».

В подобной ситуации находят-ся и работники вновь созданной





компании. Однако по мере того как компания растет и начинает процветать, все больше молодежи воспринимает ее благосостояние как нечто само собой разумеющееся. Изменяется отношение работников к компании и их энтузиазм.

Это вполне понятно. Нельзя требовать, чтобы пассажиры роскошного лайнера вели себя так же, как люди в рыбацкой лодке — люди, которых отделяет от бездонной пучины «всего лишь одна доска». Они просто не воспримут вас всерьез.

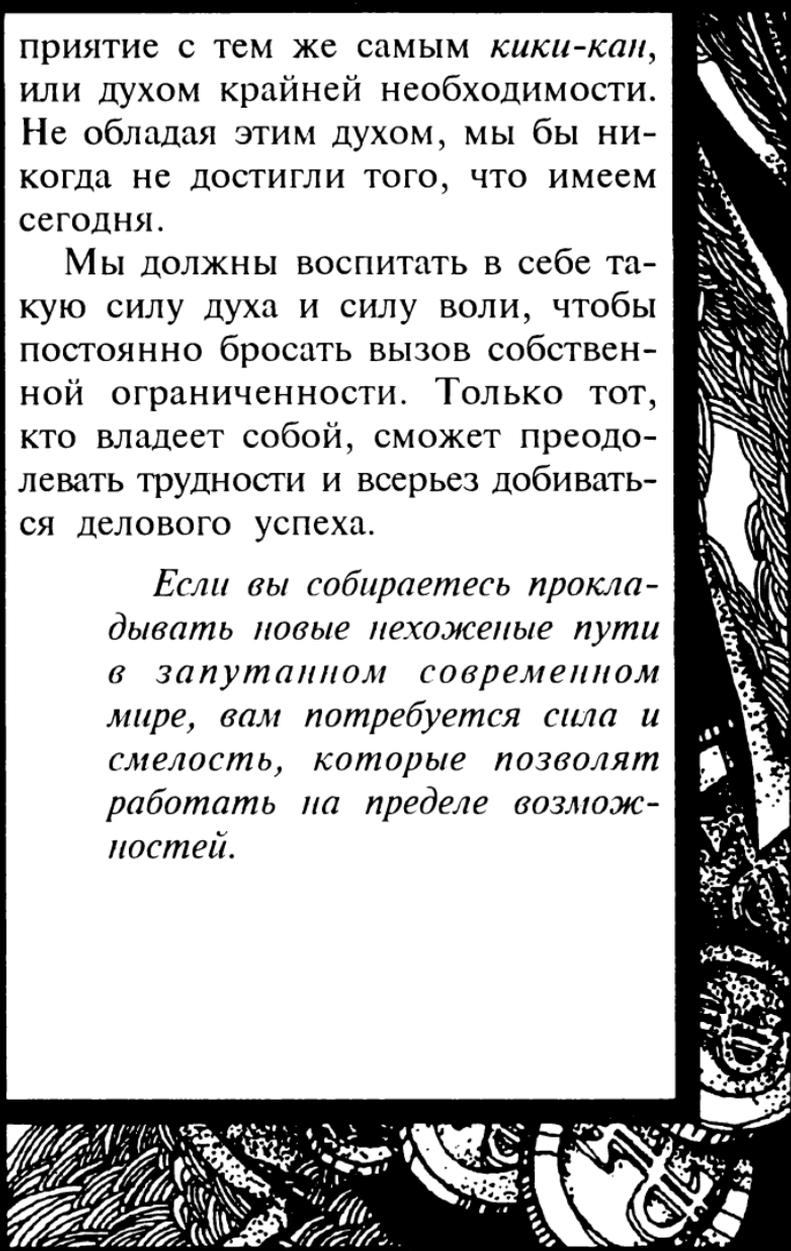
Когда мы только создаем свою компанию, у нас нет иного выбора, кроме как работать с реальным чувством приближающегося кризиса. Впоследствии, обладая развитым производством и немалым капиталом, психологически значительно труднее начать новое пред-



приятие с тем же самым *кики-кан*, или духом крайней необходимости. Не обладая этим духом, мы бы никогда не достигли того, что имеем сегодня.

Мы должны воспитать в себе такую силу духа и силу воли, чтобы постоянно бросать вызов собственной ограниченности. Только тот, кто владеет собой, сможет преодолевать трудности и всерьез добиваться делового успеха.

Если вы собираетесь прокладывать новые нехоженые пути в запутанном современном мире, вам потребуется сила и смелость, которые позволят работать на пределе возможностей.





Посвяти себя бизнесу

Истинный руководитель должен обладать недюжинным интеллектом и силой и работать от всей души.

Одного только понимания техники и теории управления, сколь бы важным это ни казалось, недостаточно для того, чтобы стать сильным руководителем.

Для *истинной* оценки руководителя нужно посмотреть, сколько он проработал в этом качестве, полностью посвятив себя делу, проводя каждый день с чувством громадной ответственности и самопожертвования.

Это невероятно сложно — полностью посвятить себя бизнесу. Если вы на это пойдете, то, у вас не останется времени на самого себя, и навалившаяся на вас ответственность может оказаться невыносимой. Однако если вы не



испытаете и не преодолеете этих лишений, вы не приобретете качеств истинного руководителя.

Воистину гигантская пропасть между тем, кто работает высшим руководителем, и тем, кто им не работает.

Одни пытаются переложить все решения на хозяина, поскольку считают себя обычными служащими. А другие ради делового успеха готовы рискнуть собственной жизнью.

Обсуждение силы с Казуо Инамори

Что вы понимаете под силой?

Говоря о силе, я имею в виду, что руководитель должен обладать смелостью. Лидер не может быть





трусливым. В условиях жесткой конкуренции на вас возлагают надежды и работники, и клиенты, и акционеры.

Трусливый руководитель может не устоять перед искушением представить дела лучше, чем они есть на самом деле, например, завысив объем продаж, исключив потери от рекламаций, или раздув прибыли, включив в них резервы на выплату долгов.

Подсознательный страх перед критикой иногда приводит к сокрытию истинного состояния дел в компании. Этого не должно быть. Особенно в тяжелые периоды работники нуждаются в сильном решительном руководителе, который и сам демонстрирует смелость, и вдохновляет других.

В чем источник вашей силы?

Лично я нахожу силу в глубокой



убежденности. Думаю, что это относится и к другим. Для совершения правильного поступка порой нужна немыслимая сила. И если появляется хотя бы намек на отступление или неуверенность, то убежденность ослабевает и храбрость улетучивается.

Я слышал, что в случае серьезного заболевания, особенно требующего хирургического вмешательства, 99 процентов врачей отказываются диагностировать и лечить близких им людей.

Этот факт пытаются объяснить по-разному. Возможно, хирург боится, что у него дрогнет рука, или что эмоции лишат его твердости. Чувства встают преградой на его пути, и он теряет веру в собственное мастерство. Такого быть не должно. Если вы обладаете истинной смелостью и уверены в себе, вы не доверите жизнь своих





близких постороннему человеку, а сами проведете операцию наилучшим образом.

Один из секретов силы кроется в том, что смелость должна оставаться объективной. Второй же заключается в вере в свои способности, причем ваша убежденность должна быть значительно глубже, чем ваши эмоции.

Не могли бы вы привести пример руководителя, жертвующего собственными удобствами ради производственных интересов?

Мне приходилось встречать высших руководителей, которые располагали штаб-квартиру компании далеко за пределами предприятия или зоны торговых операций, только исходя из соображений собственного удобства. С другой стороны, мне известна международная



компания, руководители которой предпочитают не пользоваться специально предназначенными для них автостоянками. Они считают, что их задача служить своим работникам и клиентам, а не пользоваться привилегиями.

А как вы или ваши управляющие жертвуете личной выгодой ради своих работников?

Любая приносимая нами жертва должна исходить от сердца.

Например, когда мы запускали проект перестройки нашего предприятия Kuosera America, Inc. в Сан-Диего, руководство решило начать с тех сфер, которые наиболее отражаются на наших работниках. Были отремонтированы и перестроены все рабочие помещения, учебные классы, кафетерии и душевые. Кабинеты руководителей реконструировались в последнюю





очередь, если до них вообще доходили руки.

Но еще важнее, наверное, то, что когда Куосега решила выпустить первый пакет акций, руководители выступили против продажи нашей собственной доли. Поступив так, мы могли бы разбогатеть за одну ночь. Но вместо этого были выпущены дополнительные акции, чтобы все вырученные деньги влились в компанию и укрепили ее финансовую мощь. В результате, вместо того чтобы обратить в наличные нашу собственную долю, мы укрепили компанию в интересах всех работников.

Несколько лет назад я узнал о том, что начинается реконструкция делового центра одного североамериканского города. Местное руководство Куосега было готово инвестировать проект, но я счел это рискованным. Я не мог допустить,

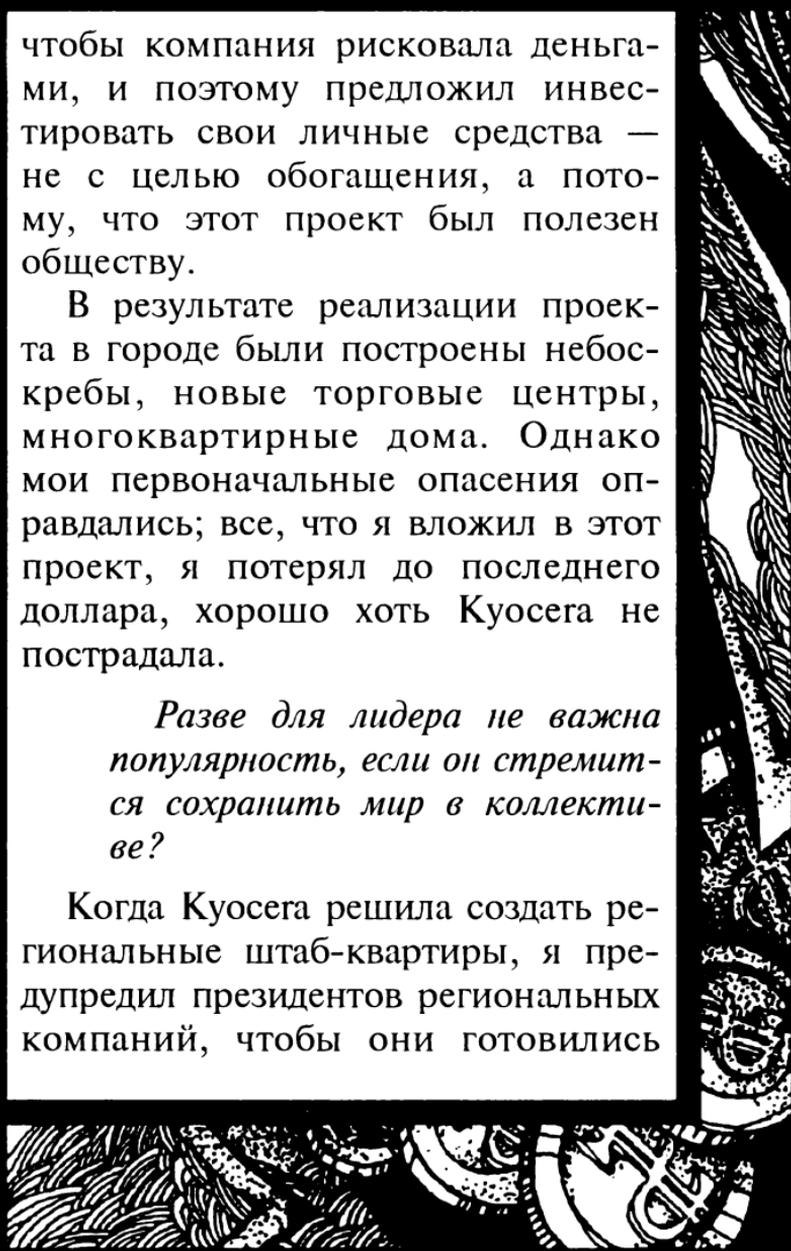


чтобы компания рисковала деньгами, и поэтому предложил инвестировать свои личные средства — не с целью обогащения, а потому, что этот проект был полезен обществу.

В результате реализации проекта в городе были построены небоскребы, новые торговые центры, многоквартирные дома. Однако мои первоначальные опасения оправдались; все, что я вложил в этот проект, я потерял до последнего доллара, хорошо хоть Куосега не пострадала.

Разве для лидера не важна популярность, если он стремится сохранить мир в коллективе?

Когда Куосега решила создать региональные штаб-квартиры, я предупредил президентов региональных компаний, чтобы они готовились





стать непопулярными. Под этим я имел в виду, что подобно родителям, демонстрирующим «суровую любовь» к своим детям, проявление «великой любви» часто делает руководителя непопулярным. Популярность — это роскошь, которую нельзя себе позволять в те моменты, когда мы постоянно сталкиваемся с новыми трудностями преобразования всей системы. Мы должны иметь *кики-кан*, или чувство крайней необходимости.

Кстати, популярность лидера не имеет ничего общего с гармонией в коллективе. Популярный политик вполне способен вовлечь нацию в войну.



Новаторство

Следующим делом мы примемся за то, что все считают невыполнимым.

Постоянно вводи новшества

- Вводить новшества — это значит сегодня работать лучше, чем вчера. А завтра работать еще лучше, чем сегодня. Какой бы тривиальной не казалась вам работа, подойдите к ней творчески и отыщите способ усовершенствования.
- Существенные сдвиги не возникают просто из хитроумной технологии или головокружительного открытия. Постоянные усилия, направленные на совершенствование существующей тех-





нологии, со временем накапливаются и приносят богатый урожай.

- Постарайтесь в каждом разбудить творческую мысль и вовлечь его в процесс совершенствования. Творческий подход и экспериментирование позволяют усовершенствовать даже такую простую работу, как уборка рабочего места. Любая наука держится на логическом мышлении, творческом подходе и постоянных экспериментах.
- Пусть новаторство войдет у вас в привычку.

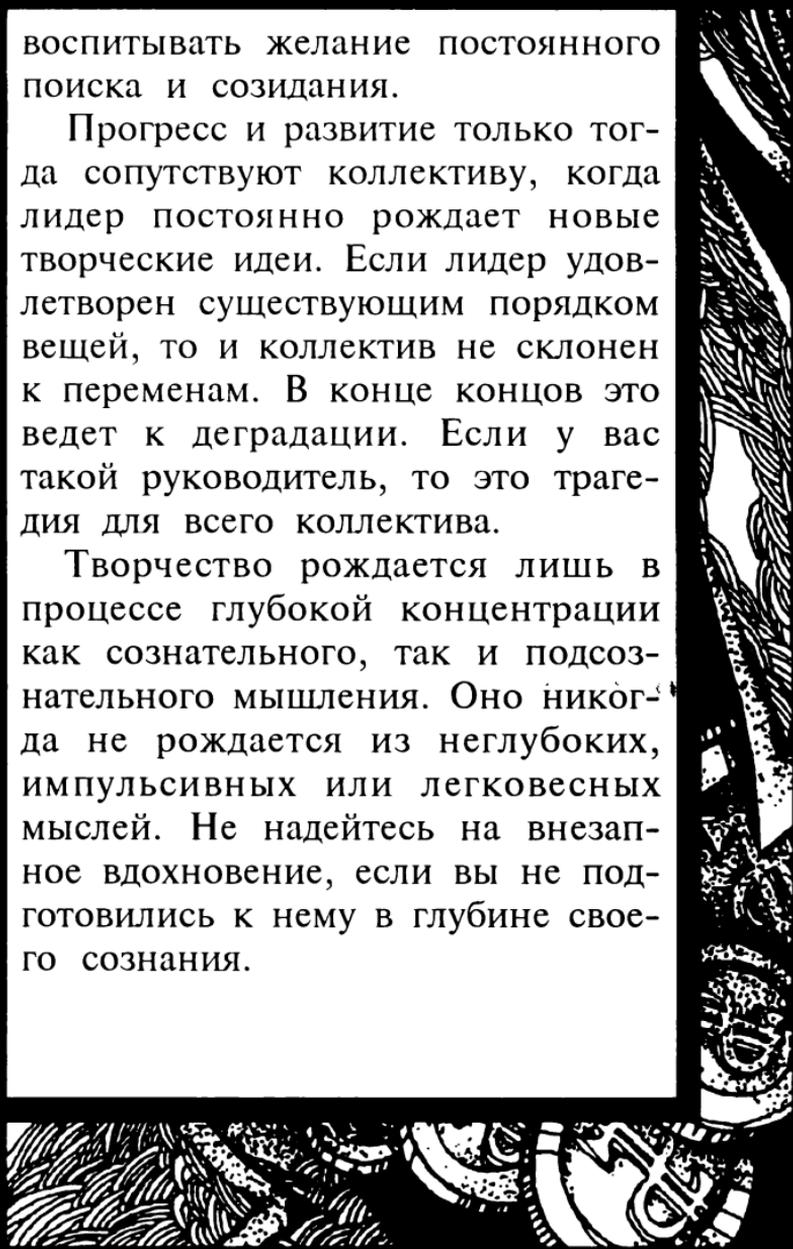
*Руководитель, будь
творцом*

Руководитель всегда должен обладать творческим складом ума, и в своих подчиненных он должен

воспитывать желание постоянного поиска и созидания.

Прогресс и развитие только тогда сопутствуют коллективу, когда лидер постоянно рождает новые творческие идеи. Если лидер удовлетворен существующим порядком вещей, то и коллектив не склонен к переменам. В конце концов это ведет к деградации. Если у вас такой руководитель, то это трагедия для всего коллектива.

Творчество рождается лишь в процессе глубокой концентрации как сознательного, так и подсознательного мышления. Оно никогда не рождается из неглубоких, импульсивных или легковесных мыслей. Не надейтесь на внезапное вдохновение, если вы не подготовились к нему в глубине своего сознания.





*Дух созидания сопутствует
только длительному желанию.*

Лидеры должны созидать, опираясь на собственное глубокое мышление, страдания и настойчивые попытки достичь поставленной цели.

Думай проще

Перед руководителями постоянно встает множество различных проблем, и пока эти проблемы достигнут высшего руководства, они, как правило, успевают чрезвычайно усложниться.

Высший руководитель должен проанализировать проблему и предложить ее решение. Однако проблема обычно успевает настолько усложниться, что найти простой ответ совершенно невозможно.

Практически никогда не удается решить проблему в том виде, в котором она до нас доходит. Вместо этого нужно поступить так, как мы поступаем, распутывая клубок: найти начало и попытаться определить, как же он мог так запутаться. Мы начинаем постепенно, шаг за шагом, продвигаться вперед, пока не поймем, откуда проистекают все эти сложности.

Очень часто оказывается, что проблема родилась из очень простой ситуации. Зная это, мы сразу же находим решение. И все же многие люди набрасываются на проблему в запутанном состоянии, дергая за свободные концы и все больше затягивая «узлы», пока проблема действительно не станет неразрешимой.

Люди склонны к усложнению простых ситуаций.





В управлении, как и в научных исследованиях, мы должны развить в себе способность видеть самую суть запутанных явлений.

Будь энергичен

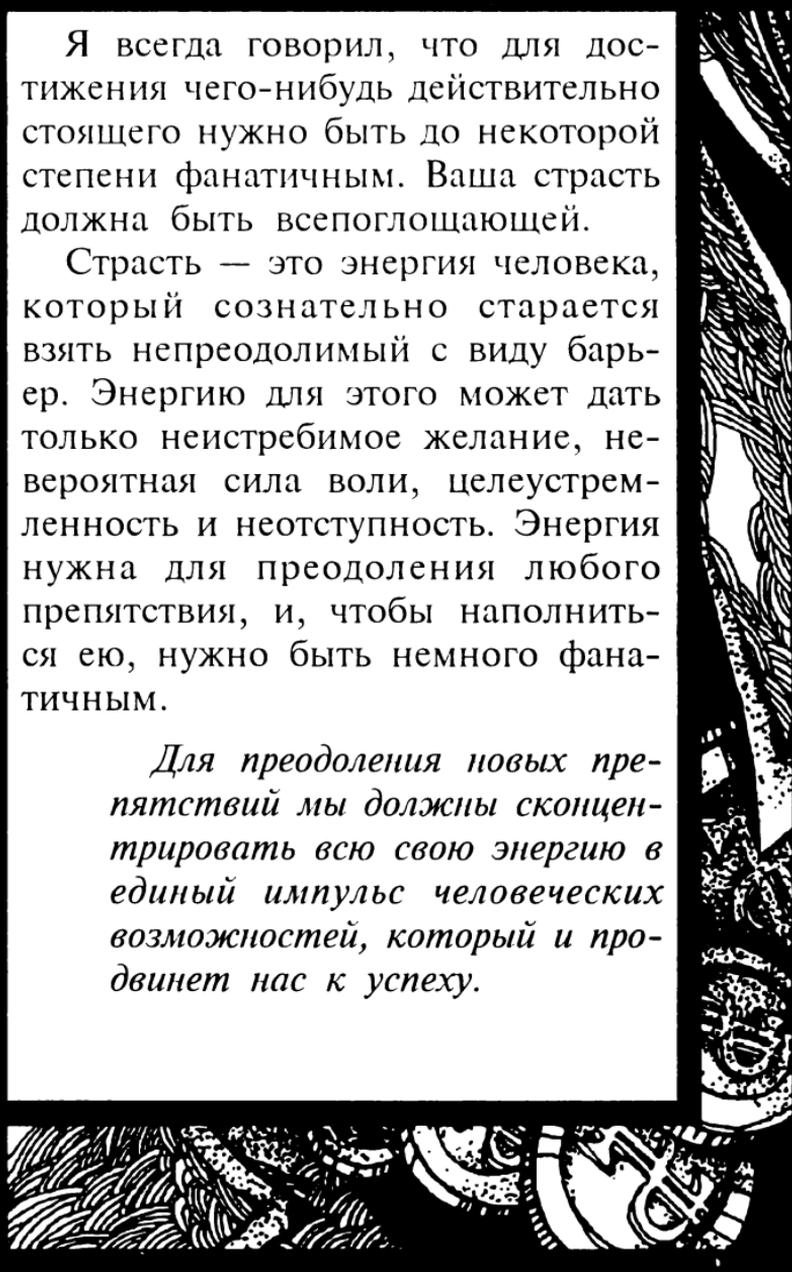
Если бы мы активно не стремились к познанию нового, то будущее не сулило бы никаких перспектив ни для бизнеса, ни для общества.

Идет ли речь о развитии технологии или о рыночных исследованиях, бросить вызов новому всегда нелегко. Нас поджидают невиданные ранее препятствия. Мы можем столкнуться с трудностями, о которых не могли даже помышлять, и для их преодоления может потребоваться колоссальная энергия.

Я всегда говорил, что для достижения чего-нибудь действительно стоящего нужно быть до некоторой степени фанатичным. Ваша страсть должна быть всепоглощающей.

Страсть — это энергия человека, который сознательно старается взять непреодолимый с виду барьер. Энергию для этого может дать только неистребимое желание, невероятная сила воли, целеустремленность и неотступность. Энергия нужна для преодоления любого препятствия, и, чтобы наполниться ею, нужно быть немного фанатичным.

Для преодоления новых препятствий мы должны сконцентрировать всю свою энергию в единый импульс человеческих возможностей, который и продвинет нас к успеху.





Повысь размерность мышления

Всемирно известный математик Др. Хейсуке Хиронака обнаружил, что сложные уравнения легко решаются, если повысить их размерность. «Сложное явление, — говорил он, — это всего лишь проекция простого факта.»

Чтобы понять это, представьте себе перекресток без светофора. Если автомобили двинутся сразу со всех четырех сторон, то наверняка возникнет затор.

А теперь добавьте еще одно измерение: постройте многоуровневую развязку, машины смогут проезжать перекресток, даже не замедляя хода. Но если вы вознесетесь над автострадой и взглянете на перекресток с высоты птичьего полета, то увидите всего лишь плос-

кую двухмерную картину. Машины сближаются на полной скорости и встречаются на перекрестке, но вместо столкновения они как бы проходят друг сквозь друга.

Жизнь и общество часто кажутся безнадежно сложными. Мы постоянно взаимодействуем с коллегами, родственниками, друзьями, и часто бываем подавлены кажущейся сложностью всего этого. Но все эти проявления жизни являются всего лишь проекцией очень простого факта; а факт этот не что иное, как наш разум. В бизнесе, как и в науке, мы часто тщетно бьемся над решением сложной задачи, вместо того чтобы просто приподняться и взглянуть на проблему сверху.

Для решения любой сложной проблемы нужно вознести свой разум и увидеть проблему в другом измерении.



*Встречай трудности с
поднятым забралом*

*Новатор — это пионер, ко-
торый готов встретить труд-
ности с верой и терпением.*

Если перед вами встает пробле-
ма, не пытайтесь избежать трудно-
стей. Вместо этого встретьте ситу-
ацию с поднятым забралом.

Ваш разум должен находиться в
состоянии некоторого напряже-
ния. Вы должны быть готовы до-
стичь своей цели любой ценой; и
в то же время очень важно не за-
туманить свой взор предубеждени-
ями. Вы должны взглянуть на си-
туацию открытыми глазами; если
вы заражены предрассудками или
эгоизмом, истина от вас ускольз-
нет.

И наконец, если даже вы ощу-
щаете крайнюю необходимость в



немедленном решении проблемы, сохраните выдержку и изучите ситуацию до мельчайших подробностей. Если вам удастся сохранить истинное терпение, то внезапно вы можете найти то, что ищете. Я называю такое озарение «шепотом с Небес».

Только если вы смиренно, искренне и настойчиво попросите Божественного вмешательства, вы получите истинно творческое озарение. Однако для этого вы должны быть готовы встретить трудности с поднятым забралом.

Не теряй «Базу»

Скалолазов постоянно подстерегает опасность тумана, который может опуститься в самый разгар восхождения и снизить видимость до нуля. Однако опытные альпинисты при этом не теряются, они





просто возвращаются в «базовый лагерь» и начинают все сначала.

Думаю, что та же стратегия применима и к основанию нового предприятия или запуску трудного исследовательского проекта.

Затеяв новое предприятие, вы столкнетесь с голыми стенами и время от времени будете заходить в тупик. Вас будут постоянно отвлекать неотложные проблемы. Причем, даже когда вам удастся их решить, зачастую вы обнаруживаете пропасть между вашей целью и реальностью. А преодолев множество мелких препятствий, вы обнаруживаете себя еще дальше от пункта назначения.

Вы можете возблагодарить себя и получить удовольствие от своих изысканий, но тем не менее будете все так же далеки от успеха.

Подобная ситуация возникает, если вы принимаете важнейшие

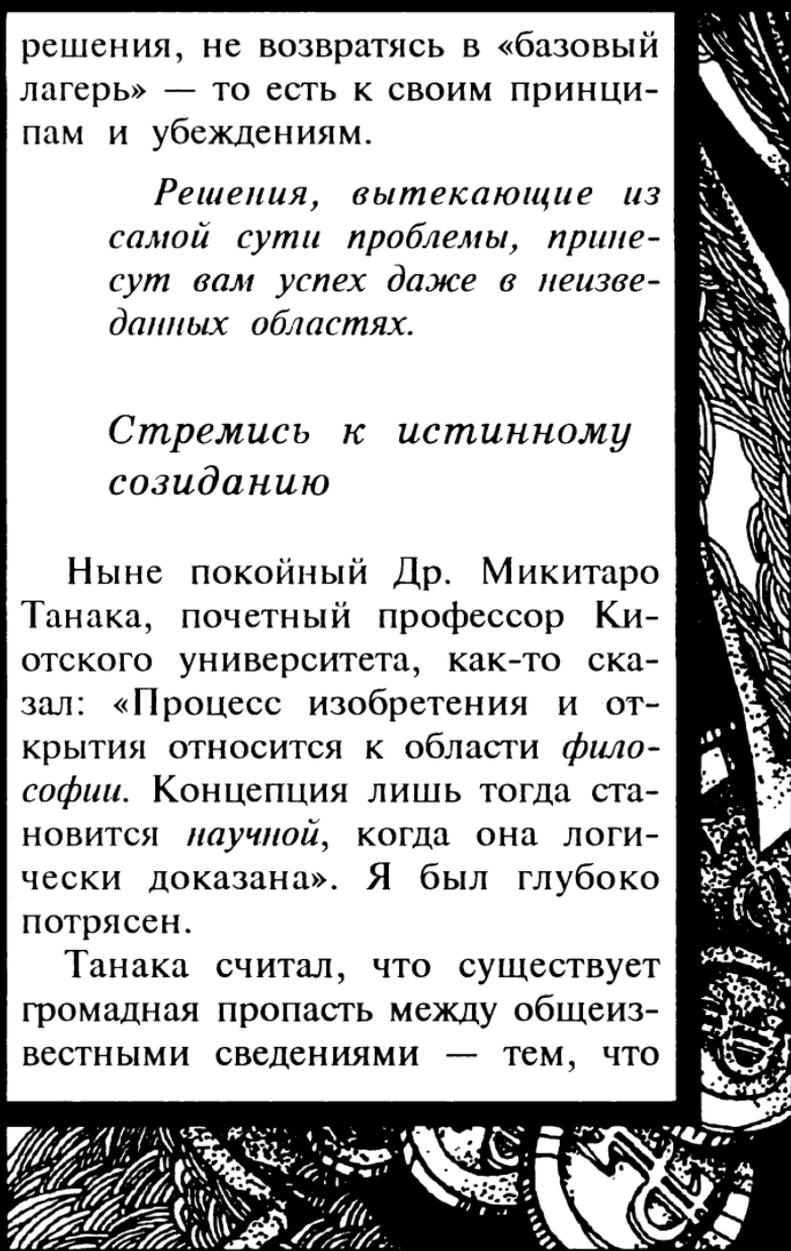
решения, не возвратясь в «базовый лагерь» — то есть к своим принципам и убеждениям.

Решения, вытекающие из самой сути проблемы, принесут вам успех даже в неизведанных областях.

Стремись к истинному созиданию

Ныне покойный Др. Микитаро Танака, почетный профессор Китского университета, как-то сказал: «Процесс изобретения и открытия относится к области *философии*. Концепция лишь тогда становится *научной*, когда она логически доказана». Я был глубоко потрясен.

Танака считал, что существует громадная пропасть между общеизвестными сведениями — тем, что





уже было научно объяснено — и истинным созиданием. Изобретения и открытия как раз и образуют мост через эту пропасть. Никакое количество общеизвестных истин не создаст подлинной созидательности.

Когда-то Галилео Галилей предположил, что Солнце находится в центре Вселенной (гелиоцентризм). Однако в те времена центром Вселенной считалась *Земля* (геоцентризм), и его работа была отвергнута, поскольку представляла лишь философскую концепцию. Но Галилей остался твердо уверен в своей правоте. Позже гелиоцентризм был доказан и, в конце концов, признан научным фактом.

Накопление общеизвестных истин никогда не проложит путь к подлинному созиданию. Подлинное созидание начинается со вспышки вдохновения. Это вдох-



новение рождает философию, и когда она доказана и принята, она становится наукой.

Истинное созидание расцветает лишь тогда, когда мы находим смелость отвергнуть «здоровый смысл» и традиционные научные познания.

Положись на себя

Начиная новый проект, я считаю очень важным не сходить с выбранного пути. Я избегаю компромиссов, даже сталкиваясь с неожиданным предубеждением.

В некотором смысле это поведение напоминает поведение бунтаря, этакое вольнодумца.

Бунтарь может воспротивиться родителям, отвергнуть традиции, отвернуться от авторитетов и попытаться идти собственным путем.





Однако истинной чертой бунтаря является независимость. Бунтарь не идет на поводу у большинства и не делает вид, что понимает других. Независимость означает свободу. Бунтарь не зависит ни от кого.

Полагаясь лишь на себя, бунтарь может быть истинным творцом. Отбросив препятствия, бунтарь может следовать своим глубоким убеждениям. Творчество никогда не рождается без свободы.

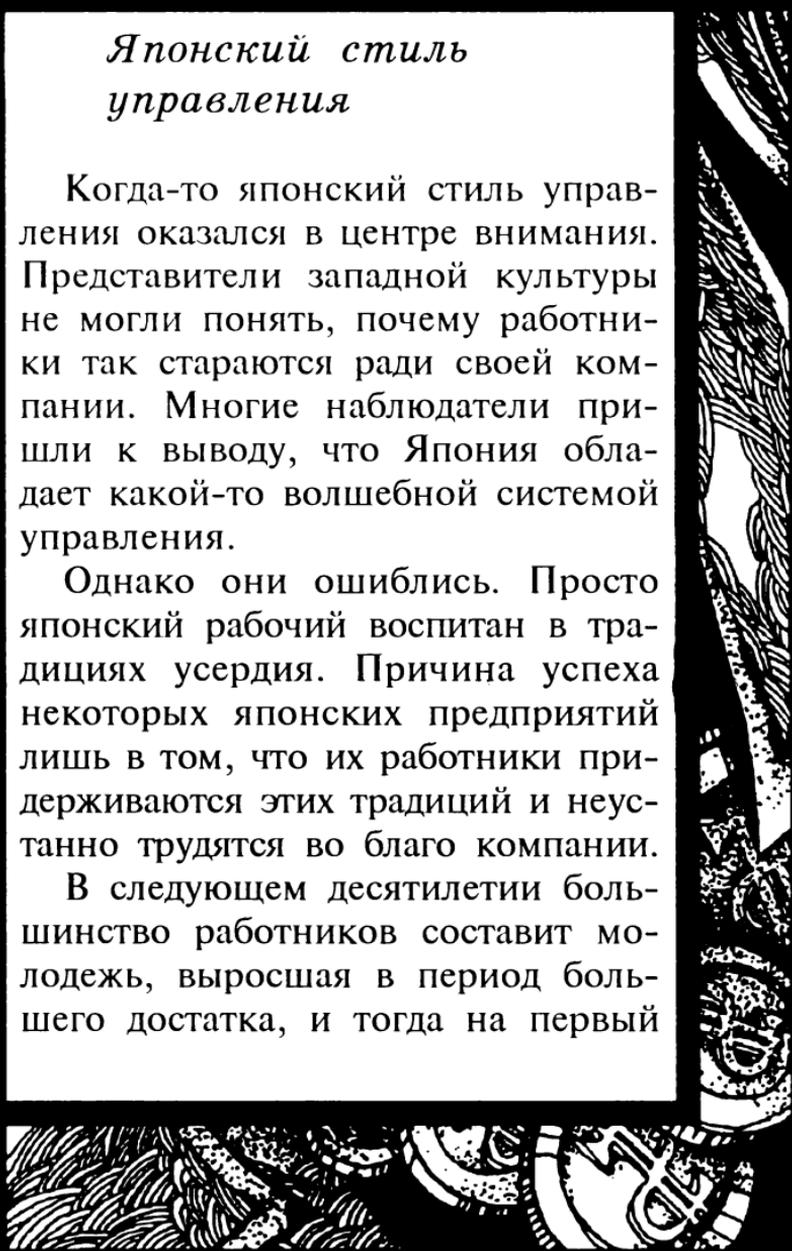
В какой бы области вы ни работали — в бизнесе, науке или искусстве — вы никогда не достигнете истинного успеха, не обладая духом свободы и не сопротивляясь традициям.

Японский стиль управления

Когда-то японский стиль управления оказался в центре внимания. Представители западной культуры не могли понять, почему работники так стараются ради своей компании. Многие наблюдатели пришли к выводу, что Япония обладает какой-то волшебной системой управления.

Однако они ошиблись. Просто японский рабочий воспитан в традициях усердия. Причина успеха некоторых японских предприятий лишь в том, что их работники придерживаются этих традиций и неустанно трудятся во благо компании.

В следующем десятилетии большинство работников составит молодежь, выросшая в период большего достатка, и тогда на первый





план выдвинется индивидуализм. Если из-за чрезмерного индивидуализма люди утратят понятия о ценности работы, то может начаться упадок японских компаний.

В Соединенных Штатах такие компании, как Hewlett-Packard и Motorola, пропагандирующие корпоративные идеалы и философию, продолжают процветать и сегодня. Ни одна компания не должна полагаться лишь на природное усердие и традиционные ценности своих работников. Мы должны выдвинуть на передний план философию компании, объяснить молодежи истинную ценность работы и указать ей цель в жизни.

В японской системе управления нет ничего волшебного. Просто сознательные работники воистину незаменимы.

*Обсуждение
новаторства с Казуо
Инамори*

Вы проповедуете новаторство подобно евангелисту. Но что делать начинающим или малым компаниям, которые не могут себе позволить больших расходов на исследования?

Как раз в этом случае нововведения становятся абсолютно необходимыми.

Не могли бы вы привести пример преодоления такой проблемы?

Kyoto Ceramic, Ltd., так первоначально называлась Куосега, была создана в 1959 году. Ее ядро состояло из тех, кого теперь называют Группой Изящной Керамики.





С самого начала эта группа исповедовала уникальные идеи. Мы проводили исследования в области полупроводников, рыболовных удочек, керамических ножей и практически во всех многообещающих отраслях. Наибольший успех нам принесли керамические корпуса для микросхем. В то время изготовление высококачественных керамических корпусов путем укладки электродов между тонкими керамическими пластинами и последующего ламинирования и сплавления было совершенно новой идеей. Эксперты говорили, что это невозможно. Тем не менее к 1994 году наши ежегодные продажи корпусов для микросхем достигли 1 миллиарда долларов.

Позже я выдвинул идею создания керамического нагревателя на базе все той же технологии ламинирования, применявшейся для ке-



рамических корпусов. Сегодня керамические нагреватели фирмы Куосега известны во всем мире. Они применяются и в автомобилях, и в других устройствах, причем в 1994 году объем их продаж превысил 50 миллионов долларов.

Будучи руководителем компании, как вы продвигаете новаторские идеи?

Во-первых, я призываю всех сделать сегодня лучше, чем вчера, а завтра лучше, чем сегодня. Мы называем это *кайзен*.

Во-вторых, являясь главой предприятия, я должен подавать пример собственной созидательности и увлекать за собой других.

В-третьих, я особо слежу за тем, чтобы такие усилия продолжались из дня в день все 365 дней в году.

Ну, и, наконец, я избегаю чудесных «быстродействующих средств»,





позволяющих добиться роста компании. Вместо этого я полагаюсь на ежедневные нововведения, которые развивают предприятие естественным путем.

Вы говорили, что очень важно иметь «ясное представление». О каком же ясном представлении можно говорить, когда инноваторство заводит вас туда, «где никто не бывал»?

Лично я пытаюсь так сконцентрироваться на цели, что она становится запрограммированной в моем подсознании. А подсознание способно моделировать и имитировать. Это доступно любому, кто обладает достаточно сильным желанием.

Важно продолжать работать на свою мечту, невзирая на то, чего нам не хватает сегодня. Создавая Куосега, мы целые месяцы плани-

ровали, мечтали, размышляли и спорили. Создавая DDI Corporation, мы поступили точно так же. Сегодня DDI считается наиболее успешным конкурентом бывшего монополиста Nippon Telegraph and Telephone (NTT).

Мы приступили к созданию DDI с привлечения пяти чрезвычайно компетентных молодых инженеров из NTT. В конце каждой недели этим инженерам приходилось ездить из Токио в Киото. Мы проводили выходные в гостинице фирмы Куосега, *Varun-an*, обсуждая, как построить DDI и добиться ее процветания. Мы продолжали заниматься этим все выходные в течение шести месяцев, пока наше представление не начало проясняться.

И только когда наше представление прояснилось настолько, что мы убедились в его жизнеспособности,



я решил двигаться дальше. Мы столкнулись со множеством препятствий, но наше ясное представление всегда находило обходной путь. В сущности, мы особенно и не беспокоились. Напротив, мы были уверены в том, что наша мечта сбудется. И вот спустя десять лет, 31 марта 1994 года, совокупный объем продаж DDI достиг почти 3.8 миллиардов долларов с прибылью до уплаты налогов 507 миллионов долларов.



ОПТИМИЗМ

Оптимистически задумывай, пессимистически планируй и оптимистически исполняй.

Оптимизм: Никогда не унывай

- Даже в самых тяжелых ситуациях будьте бодры, положительны и полны энтузиазма. Оставляйте разум открытым и никогда не теряйте интереса к своей цели. Искорените любые сомнения и отрицательный взгляд на вещи.
- Поймите, что от предпринимателя требуется неистребимая целеустремленность, усилия и готовность противостоять любому риску. Не позволяйте трудностям ввергнуть вас в уныние или цинизм.

- 
- Ежедневно напоминайте себе, что успех сопутствует лишь светлой жизненной позиции. Нигилисты, циники и пессимисты редко добиваются успеха. Но что более важно, жизненная позиция руководителя — положительная или отрицательная — непосредственно сказывается на работниках и их отношении к клиентам, поставщикам и друг к другу.

Сначала вообрази

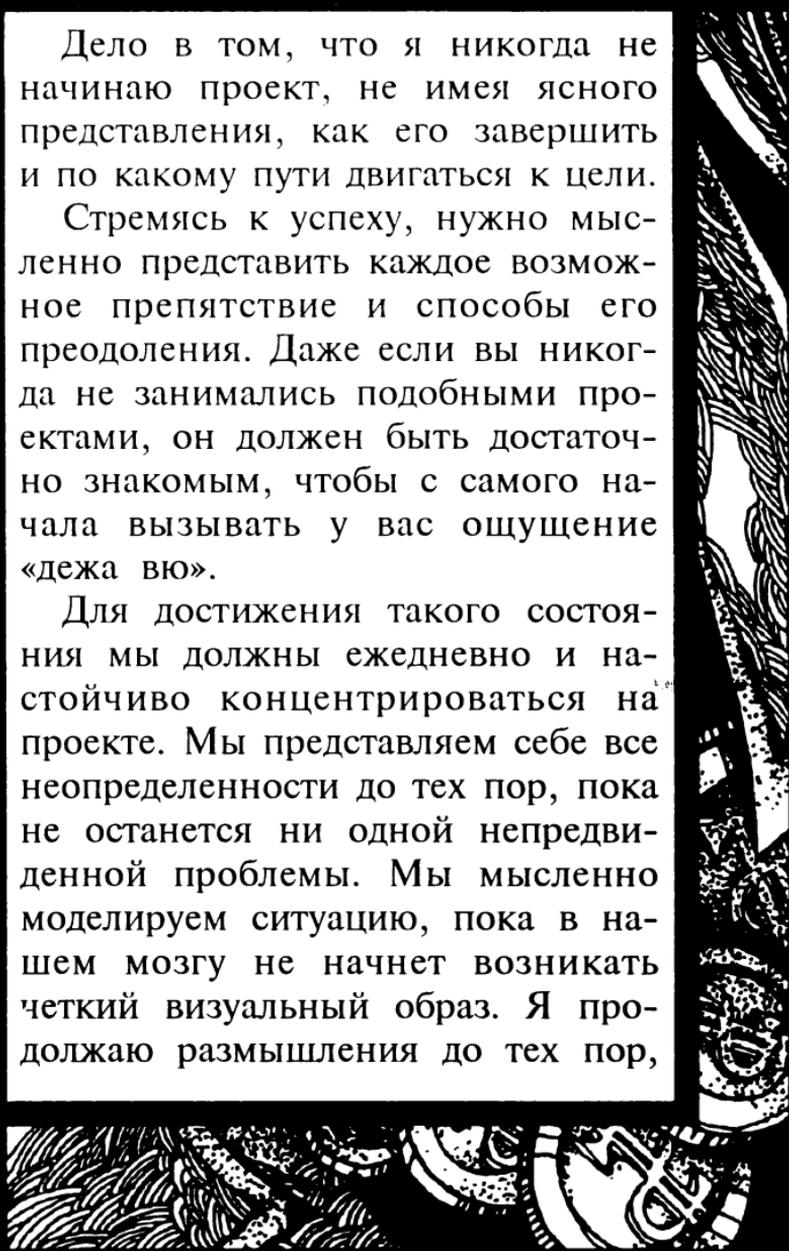
Начиная новое предприятие, я никогда не испытываю ни сомнений, ни озабоченности.

Это не означает, что я ожидаю безоблачного неба; на самом деле я четко представляю все основные препятствия, которые встанут у меня на пути. И все же я ни капли не беспокоюсь.

Дело в том, что я никогда не начинаю проект, не имея ясного представления, как его завершить и по какому пути двигаться к цели.

Стремясь к успеху, нужно мысленно представить каждое возможное препятствие и способы его преодоления. Даже если вы никогда не занимались подобными проектами, он должен быть достаточно знакомым, чтобы с самого начала вызывать у вас ощущение «дежа вю».

Для достижения такого состояния мы должны ежедневно и настойчиво концентрироваться на проекте. Мы представляем себе все неопределенности до тех пор, пока не останется ни одной неподвижной проблемы. Мы мысленно моделируем ситуацию, пока в нашем мозгу не начнет возникать четкий визуальный образ. Я продолжаю размышления до тех пор,





пока этот образ не окрасится в яркие и живые цвета.

Четкое представление будущего проекта дает огромную уверенность, усиливает волю к работе, позволяет увлечь других и привести их к успеху.

Мечтай о высоком

Чтобы добиться успеха в бизнесе, нужно начать с мечты о «вознесении».

Ирония в том, что нас часто *предостерегают* от увлечения мечтами, поскольку бизнес требует серьезного финансового анализа и консервативного планирования. Те, кто *предостерегают* нас от чрезмерного возвышения своих целей, опасаются, что это сделает нас беззаботными и неосторожными.

Тем не менее я убежден, что без глубокой страсти невозможно начать новый бизнес и добиться в нем успеха, не отступая ни перед какими трудностями.

Например, я никогда бы не смог создать DDI, если бы не мечтал бросить вызов национальной монополии NTT. Проект требовал громадных вложений, и никто не мог гарантировать успех. Любой скованный традициями ум признал бы этот проект слишком рискованным.

Одержимость мечтой дает нам страсть для ее исполнения.

Устрани страх перед неудачей

Как-то одна американская журналистка спросила меня, почему наша компания достигла таких успехов.



Я немного подумал и сказал: «Вероятно, потому, что мы никогда не наказываем работников за неудачу». Она выглядела удивленной, так что мне пришлось пояснить.

Если один из наших работников, честно пытаясь преодолеть трудности во имя компании, потерпит неудачу и даже принесет компании значительный ущерб, то никакого наказания не последует. Если он старался ради компании и ее работников, и если его усилия были искренни и не эгоистичны, то его не за что наказывать.

Иногда мы даже удивляем своих работников, давая им новое назначение сразу после того, как они потерпели неудачу. Хотя предыдущий проект провалился, работник мог многому научиться на ошибках.

Девиз нашей корпорации «Почитай Господа и возлюби ближнего своего» дает возможность каждому



сотруднику работать в полную силу и не бояться неудач до тех пор, пока он делает это ради благородной цели и от всего сердца.

Право на неудачу дает человеку смелость бросить следующий вызов и работать еще упорнее.

Производство — это искусство

Пройдясь по любому цеху, вы заметите операторов, которые чувствуют ритм работы. Выполняя ее, они двигаются плавно, грациозно и без усилий; каждая операция естественно переходит в следующую. Наблюдать за такими людьми — просто удовольствие.

Но есть и другие; движения их выглядят неуклюжими и противостественными. Каждая операция





сопровождается внезапными остановками и рывками, ненужной сменой положения. На таких нельзя смотреть без боли.

Если сравнить их производительность, то окажется, что грациозный оператор делает больше деталей, сохраняет высокую продуктивность и остается энергичным.

Для сравнения взгляните на игру в гольф. Игроки мирового класса имеют свои собственные неповторимые позы и удары. Видя их в действии, вы замираете от восхищения и можете даже испытать благоговейный трепет. Впрочем, это относится не только к гольфу, но и к любому спорту и даже к нашей работе.

Если человек всегда стремится к производительности и эффективности и старается делать продукты наивысшего качества, его движения приобретают захватывающую красоту.



Так же как произведение искусства отражает страсть художника, производственная линия отражает страсть операторов и руководителей, которые их вдохновляют.

Избавься от здравого смысла

Некоторым компаниям удается постоянно поддерживать прибыль на уровне пяти процентов даже в периоды экономических катаклизмов.

Это происходит потому, что высшее руководство этих компаний само верит, что средний уровень прибыли должен быть именно пять процентов. Они имеют сильную подсознательную установку, которая поддерживает их прибыли на таком уровне. Как только прибыль начинает снижаться, подсознание





побуждает их к действию, и пяти-процентный уровень снова восстанавливается.

Однако их прибыль никогда и не превышает пяти процентов. Такова ужасная сила разума. Хотя она и поддерживает статус кво, в данном случае, она препятствует существенным улучшениям. Некоторые руководители не поднимают прибыль до 10 или 15 процентов просто потому, что подсознательно уверены в том, что их предел равен пяти процентам.

Эти люди определяют свои цели исходя из «здравого смысла». Как только они достигают ожидаемой прибыльности, они удовлетворяются полученным результатом и не ждут дальнейших улучшений.

В вопросах бизнеса мы не должны руководствоваться предрассудками. Разве можно творчески мыс-



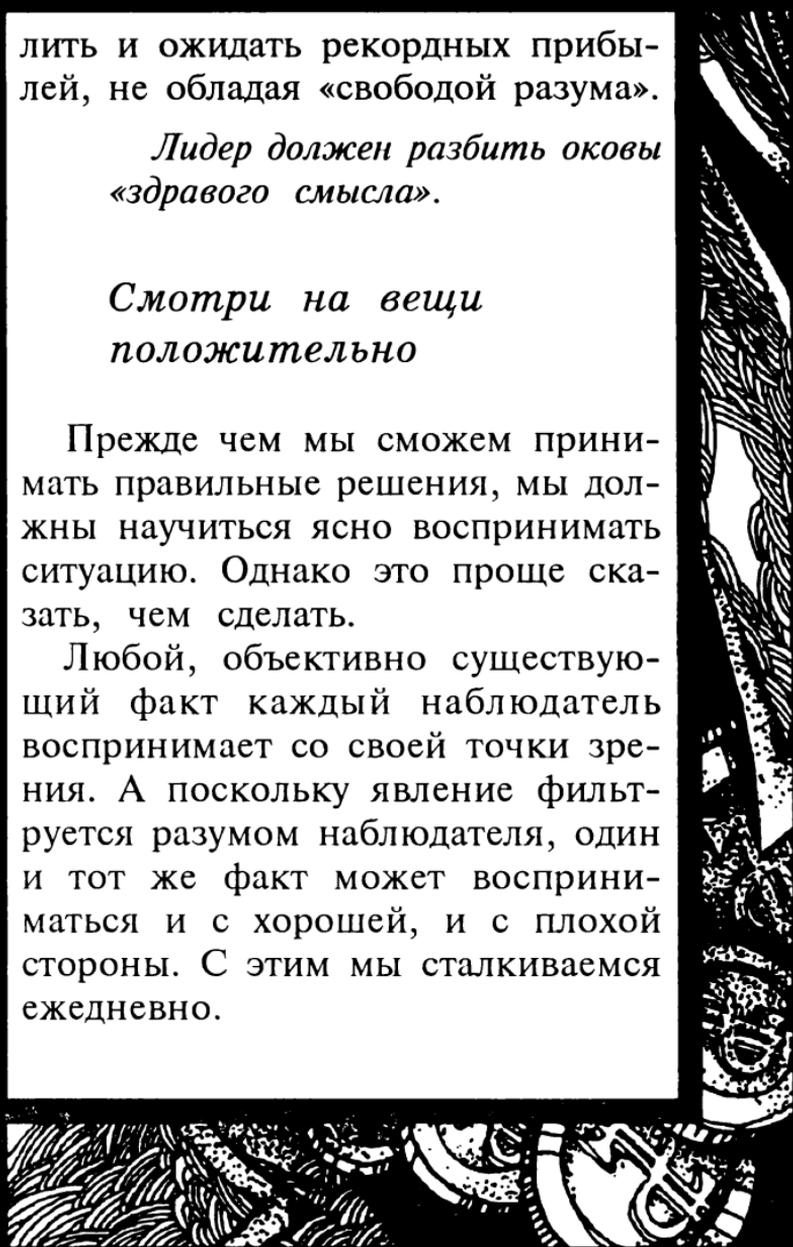
лить и ожидать рекордных прибылей, не обладая «свободой разума».

*Лидер должен разбить оковы
«здорового смысла».*

*Смотри на вещи
положительно*

Прежде чем мы сможем принимать правильные решения, мы должны научиться ясно воспринимать ситуацию. Однако это проще сказать, чем сделать.

Любой, объективно существующий факт каждый наблюдатель воспринимает со своей точки зрения. А поскольку явление фильтруется разумом наблюдателя, один и тот же факт может восприниматься и с хорошей, и с плохой стороны. С этим мы сталкиваемся ежедневно.





Факты всегда «фильтруются» нашими сердцами.

Возьмем, к примеру, интенсивно работающего человека. Вы можете воспринимать его как искреннего человека, который старается прожить жизнь как можно честнее. В этом случае, его работа является добродетелью.

Но вы можете воспринять того же самого человека, как трудогилика, не щадящего ни своего здоровья, ни своей семьи, и которому не ведомы наслаждения. Теперь его работа становится злом.

Я не могу сказать, какое мнение верно: жизнь не делится на черное и белое. Но мы должны верить в добродетель и мыслить положительно.

Отрицательные мысли не способствуют ни росту, ни решению проблем. Восприятия и суждения, ос-

нованные на позитивном отношении, скорее приведут к успеху.

*Строй замыслы
оптимистично*

*Оптимистически задумывай,
пессимистически планируй и
оптимистически исполняй.*

Работая над новым проектом, технологией или предприятием, скорее добиваются успеха те, кто мыслит оптимистически.

Начиная любой новый проект, самое главное — иметь мечту и страсть для ее осуществления. Для создания ясного представления вам нужно быть сверхоптимистичным. Сначала нужно поверить в неограниченность своих возможностей. Продолжайте повторять: «Я могу это сделать», и поверьте сами себе.





Однако, приступая к планированию, вы должны превратиться в пессимиста. Вам нужно взглянуть на свою концепцию консервативно. Я имею в виду, что вы должны предусмотреть все возможные неприятности, поверить в законы Мерфи и запланировать все случайности.

Вооружившись этим сверхконсервативным планом, вы должны оптимистически приступить к его выполнению. На этой стадии пессимизм помешает решительным действиям, необходимым для достижения успеха.

Очень важно развить в себе способность переключаться на различные точки зрения, с оптимизма на пессимизм, и затем снова на оптимизм.

Обсуждение оптимизма с Казуо Инамори

Как лидеру сохранить оптимизм в тяжелые времена?

Лидер всегда должен быть бодр и положителен, особенно в мрачные периоды кризисов. Для этого нужно сохранить убеждение в жизнеспособности своих представлений и поделиться этой убежденностью с подчиненными. В трудные времена особенно важно воспринимать жизнь без прикрас и выработать стратегию, наиболее соответствующую текущей ситуации. Помните, что экономика развивается циклически, и поэтому оптимистичный лидер — который верит, что кризис обязательно закончится — может повести группу в более правильном направлении, чем пессимист, который думает,





что ситуация будет постоянно ухудшаться.

Применима ли ваша концепция оптимизма в повседневной жизни?

Позвольте мне процитировать одного автора, который произвел на меня неизгладимое впечатление. В своей книге *«Успех никогда не кончается, неудача еще не конец»* Роберт Х. Шуллер сказал, что положительный взгляд на жизнь является *важнейшей предпосылкой* по-человечески успешной жизни. Я полностью с этим согласен. Очень важно верить, что итог вашей жизни будет именно таким, как вы ожидаете. Почему бы не начать с ожидания очень положительного результата?

Как Куосера практически реализует ваш совет «оптимистически задумывать, пессими-

стически планировать и оптимистически исполнять»?

Мы в Куосега часто устраиваем так называемые *компы*, на которых в неформальной атмосфере встречаются руководители и рядовые сотрудники. Название *компа* родилось от слова *компаньоны*, и подразумевает время дружеского общения и развлечений. Однако здесь находится место и для обучения, откровенных дискуссий, мозговых штурмов и совместных мечтаний.

Я регулярно пользуюсь такими собраниями для обсуждения новых идей и невероятных мечтаний, пытаюсь зажечь своих людей. Одна сумасшедшая идея рождает другую, и, в конце концов, проект поглощает всех без исключения. В такой «сверхоптимистичной» манере обсуждается громадное множество сумасшедших идей. И из таких сумасшедших идей рождаются порой



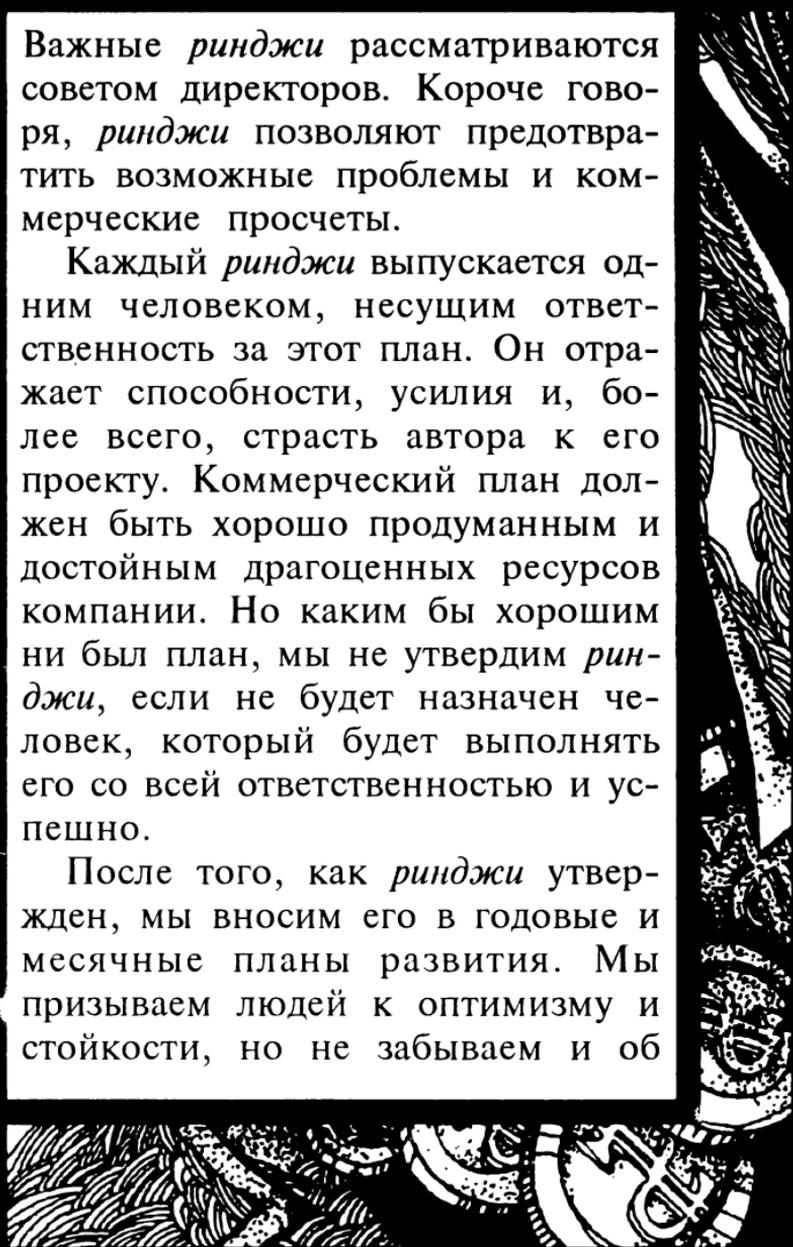
очень достойные и полезные начинания. Многие наши проекты первоначально рассматривались именно в этой весьма оптимистичной манере.

Когда, наконец, мы решаем начать новый проект, мы требуем подробный и консервативный план, который учитывал бы все случайности и неприятности. Выполнив массу подготовительных работ, мы переносим план на бумагу, после чего создается специальный документ, подлежащий утверждению у различных руководителей. Мы называем его *ринджи*. Документ рассматривается со всех сторон и затем направляется на утверждение внутренним контролерам. Они тщательнейшим образом изучают документ, добавляют свои замечания, и в конце концов он оказывается на столе того, кто принимает окончательное решение.

Важные *ринджи* рассматриваются советом директоров. Короче говоря, *ринджи* позволяют предотвратить возможные проблемы и коммерческие просчеты.

Каждый *ринджи* выпускается одним человеком, несущим ответственность за этот план. Он отражает способности, усилия и, более всего, страсть автора к его проекту. Коммерческий план должен быть хорошо продуманным и достойным драгоценных ресурсов компании. Но каким бы хорошим ни был план, мы не утвердим *ринджи*, если не будет назначен человек, который будет выполнять его со всей ответственностью и успешно.

После того, как *ринджи* утвержден, мы вносим его в годовые и месячные планы развития. Мы призываем людей к оптимизму и стойкости, но не забываем и об





ответственности. Я говорю: «Прихвастните, а потом сделайте так, чтобы это оказалось правдой». Любые финансовые проекты, содержащиеся в плане, никогда не совпадают с теми более консервативными оценками, которые мы публикуем и сообщаем нашим инвесторам. В наших планах отражаются честолюбивые замыслы, достижение которых лежит практически за пределами возможного.

На собраниях руководителей, где каждая группа выступает со своим планом, быть раскритикованным за отсутствие честолюбия столь же просто, как и за отсутствие реализма. Каждая амеба делает все возможное для выполнения общего плана, ее собственного плана и того плана, от которого зависит выполнение планов другими амебами, и старается при этом сохранить оптимизм.

Откуда пришла идея компа?

Она родилась здесь, в Куосега, во время моих встреч с сотрудниками, расположение которых нужно было завоевать. Я пытался поделиться своими воззрениями, энтузиазмом и хотел, чтобы они поняли, как эти воззрения могут быть полезны для всех нас. Во время таких дискуссий я подчас заходил очень далеко и буквально забывал о времени. Тогда я предлагал перекусить или выпить, или даже спеть хором, чтобы как-то неформально закрепить наши идеи. Я пользовался любой возможностью, чтобы пообщаться с людьми, убедить их и узнать получше. Компания росла, а я продолжал такие встречи для убеждения коллег и сотрудников, вот тогда-то и родилось слово *компа*.





Никогда не сдавайся

Если вы одержимы сильным желанием и искренне верите, что когда-нибудь оно исполнится, вы найдете выход из самых безвыходных положений и достигнете своей цели.

*Никогда не сдавайся:
Трудись упорнее других*

- Успех зависит от готовности человека даже самую приземленную работу выполнять неистово и с усердием. Может быть, это выглядит слишком просто, но тот, кто работает старательнее других, всегда достигает успеха.
- Выберите себе столь высокую цель, чтобы «ежедневные шаги» казались в сравнении с нею про-

сто ничтожными; но не мешайте этим шагам накапливаться!

- Не забывайте, что даже самые великие свершения — это не более чем накопление маленьких и, казалось бы, тривиальных удач. К прочному успеху не существует коротких путей.
- Постоянно храните в сердце твердое убеждение: *Если я не опустил руки, я не проиграл.*

Возвысь свое желание

Вознесите желание на такую высоту, чтобы оно превратилось в убеждение.

Я думаю, что мы никогда не должны становиться рабами обстоятельств. Некоторые люди устремляются к цели, но затем очень легко от нее отказываются, считая,





что социальные условия или экономические факторы делают цель недостижимой. И чем больше они исследуют сложившиеся обстоятельства, тем более убеждаются в несбыточности своей мечты.

Если бы только они устремились к мечте с непреодолимым желанием, они неустанно искали бы способы ее осуществления. Когда вы желаете чего-то всем сердцем, ваш разум — даже во сне — продолжает постоянно искать способы преодоления препятствий. Именно так рождаются невероятные усилия и истинная созидательность.

Раб обстоятельств просто констатирует неблагоприятность сложившейся ситуации и приходит к выводу, что мечта несбыточна. А человек с сильным желанием начинает искать пути решения проблемы и не сдается до тех пор, пока не добьется своего.

Именно интенсивностью желания отличаются те, кто целеустремленно движется вперед, а не те, кто топчется на месте или вообще ничем себя не утруждает.

*Реализуй свои
бесконечные возможности*

«Где бы мне взять хорошую идею?» — Мы часто пытаемся искать вдохновение на стороне.

Я же в первую очередь смотрю *внутри*. Выжав из проблемы все ее возможности, я часто обнаруживаю такое, о чем даже и не мечтал.

Люди, не знающие, как мне это удалось, увидев результат, считают, что я обладаю даром ясновидения. Конечно, у меня и близко нет такого дара.

Но если вы настаиваете, что он у меня есть, значит, каждый из





вас может обрести такие же способности. Для этого надо лишь использовать малейшую возможность улучшения, которая придет на ум. Я бы назвал это не *ясновидением*, а *предвидением*.

Чтобы выжить в эру нестабильности, очень важно обзавестись таким предвидением; но мы не можем получить его вне себя. Мы должны развить его изнутри, преследуя каждую представившуюся возможность и пользуясь всеми преимуществами нашей технологии и опыта.

Как бы ни изменялись времена, единственная золотая дорога к новшествам пролегает через тщательное изучение того, что мы уже имеем, и настойчивый поиск новых возможностей.

Будь строг

Я очень многого жду от своих работников. Они принимают мой вызов, поскольку в нашей компании не практикуется наследование должностей. Если бы мы занимались семейным бизнесом, работники могли бы подумать, что моя требовательность порождена эгоистичной жадностью в пользу моей семьи.

Я против системы наследования, потому что второе поколение может оказаться неспособным унаследовать и передать первоначальную философию управления конкретным предприятием.

Именно философия создает корпоративный образ, и, не сохранив этой философии, предприятие не может продолжать путь к процветанию.

Я хочу верить будущее нашей компании работникам, которые





обладают прекрасным характером, всепоглощающей страстью и выдающимися способностями — тем, которые готовы и способны подхватить и понести дальше нашу философию управления.

Поскольку я против системы наследования, работники понимают, что у каждого из них есть шанс подняться до самых вершин компании. Им известно, что наша корпоративная политика и философия созданы не для того, чтобы служить лично мне. Вот поэтому мои работники идут за мной, несмотря на мои суровые требования.

Жизненные позиции работников отражают жизненную позицию руководителя.

Умей вовремя отступить

Самое трудное решение, выпадающее на долю высшего руководства, — это отказ от проекта, другими словами, определение линии, за которой проект можно считать невыгодным. Если мы откажемся от проекта, не успев его как следует начать, мы никогда не достигнем ничего хорошего.

Мой основной принцип — биться до победного конца, подобно охотнику, преследующему дичь. Однако в отдельных редких случаях я был вынужден отступить, расстреляв все боеприпасы.

Если отбросить материальные факторы, то залогом успеха любого нового проекта или предприятия является страсть. Если я вижу, что несмотря на все усилия,





страсть угасла, а успех так и не виден, я предпочитаю отступить.

Но сначала мы должны сражаться до полного исчерпания ресурсов, то есть, пока окончательно не затухнет страсть. Вот тогда и следует принять решение.

Нужно уметь определять момент, когда абсолютно необходимо отступить.

Достойная задача

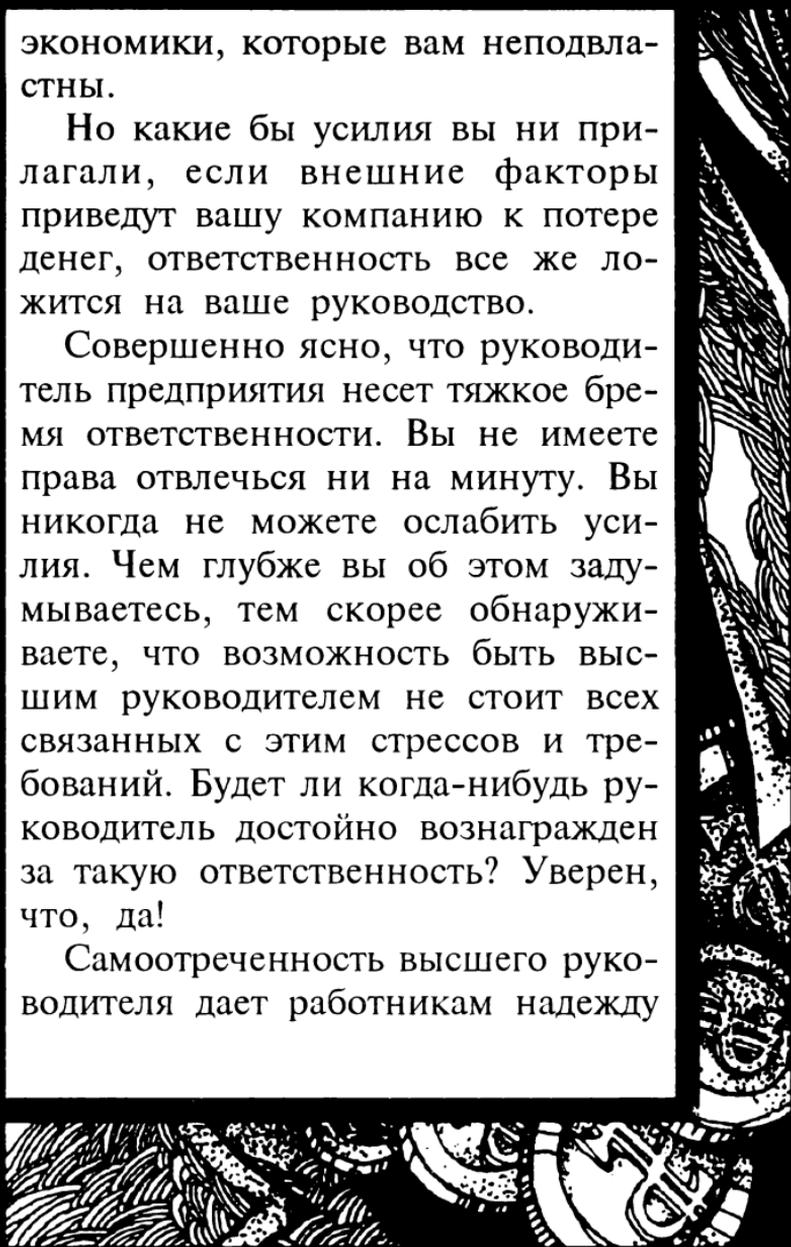
Если вы управляете плохо или неумело, то скорее всего ваш бизнес покатится под гору. Но даже если ваши руководители способны, разумны и трудолюбивы, случается, что обстоятельства складываются против вас. Например, курс обмена валюты, цены на нефть и прочие факторы международной

экономики, которые вам неподвластны.

Но какие бы усилия вы ни прилагали, если внешние факторы приведут вашу компанию к потере денег, ответственность все же ложится на ваше руководство.

Совершенно ясно, что руководитель предприятия несет тяжкое бремя ответственности. Вы не имеете права отвлекаться ни на минуту. Вы никогда не можете ослабить усилия. Чем глубже вы об этом задумываетесь, тем скорее обнаруживаете, что возможность быть высшим руководителем не стоит всех связанных с этим стрессов и требований. Будет ли когда-нибудь руководитель достойно вознагражден за такую ответственность? Уверен, что, да!

Самоотреченность высшего руководителя дает работникам надежду





на будущее. Они доверяют своему руководителю и уважают его.

Радость и признание людей не измеряется деньгами. Это самое дорогое из всех вознаграждений, которого только может пожелать руководитель.

Стремись к совершенству

Когда дело доходит до работы, я не признаю ничего, кроме совершенства.

Если работа выполнена на 90 процентов, некоторые считают, что это «достаточно хорошо» и успокаиваются. Конторские работники считают, что они всегда могут стереть ошибку резинкой. Поскольку выполнение работы на 90 процентов считается весьма хоро-

шим достижением, они редко стремятся к *совершенству*.

Однако в химическом эксперименте 99 процентов успеха могут полностью взорваться однопроцентной неудачей. Многие инженеры прошли через борьбу за этот последний процент совершенства. Им известно, что даже крохотная ошибка может оказаться смертельной, причем не только для их проекта, но иногда и для чьей-то жизни. Мост, который *почти* выдержал землетрясение, не имеет после катаклизма никакой ценности. Именно поэтому многим инженерам свойственно гипертрофированное стремление к совершенству.

Весьма не просто начать требовать от себя совершенства в повседневной жизни. Однако когда это станет вашей второй натурой, для вас это не составит особого труда.





Космическим инженерам известно, какая чудовищная энергия необходима для того, чтобы спутник преодолел земное тяготение. Но когда он выйдет на орбиту, энергия на его удержание уже практически не расходуется.

Стремление к совершенству должно войти у вас в привычку.

Освети свой путь

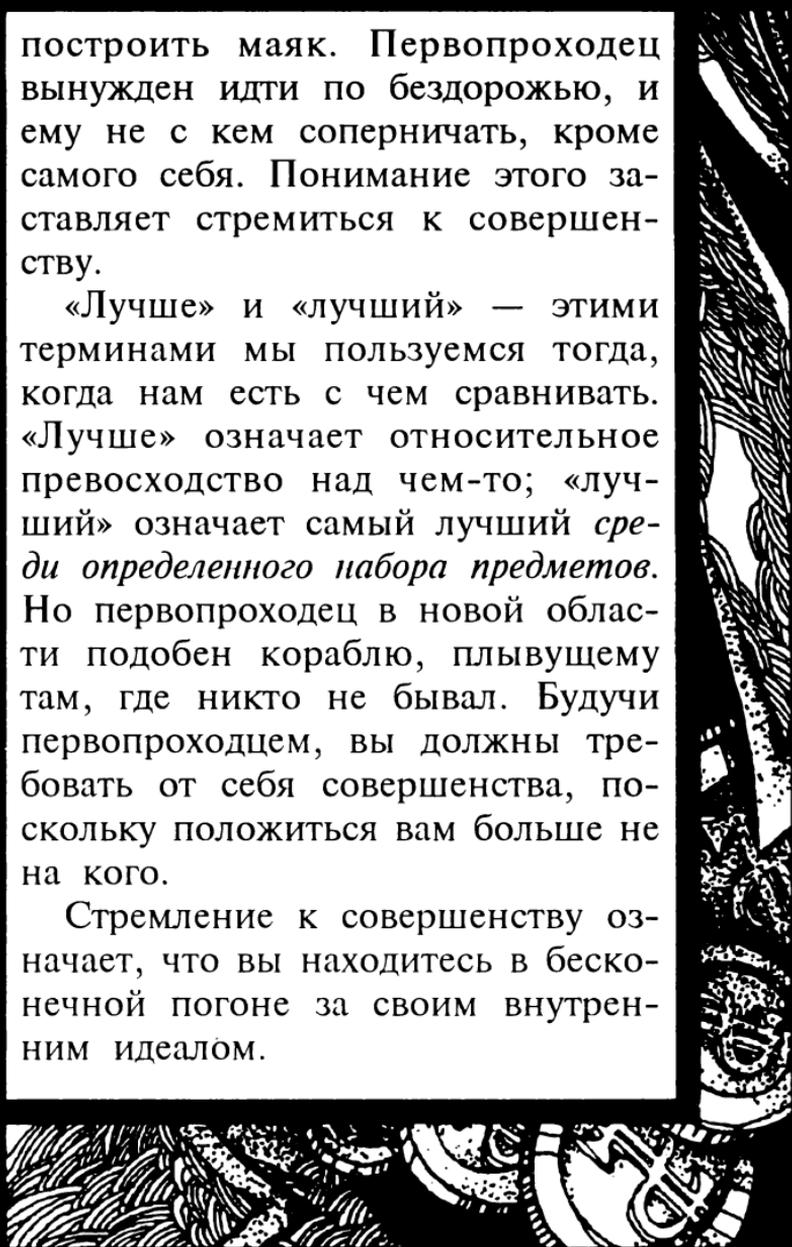
В царстве творчества нет стандартов. Оно подобно плоту, запущенному без компаса в штормящий океан.

Когда путешествие становится невыносимо мучительным, я начинаю искать маяк. Но мое море совершенно неизведанно. Здесь нет никаких маяков. Если я хочу осветить свой путь, я должен сам

построить маяк. Первопроходец вынужден идти по бездорожью, и ему не с кем соперничать, кроме самого себя. Понимание этого заставляет стремиться к совершенству.

«Лучше» и «лучший» — этими терминами мы пользуемся тогда, когда нам есть с чем сравнивать. «Лучше» означает относительное превосходство над чем-то; «лучший» означает самый лучший *среди определенного набора предметов*. Но первопроходец в новой области подобен кораблю, плывущему там, где никто не бывал. Будучи первопроходцем, вы должны требовать от себя совершенства, поскольку положиться вам больше не на кого.

Стремление к совершенству означает, что вы находитесь в бесконечной погоне за своим внутренним идеалом.





В царстве творчества нет стандартов. Чтобы не сбиться с курса, вы должны найти компас внутри себя.

Управляй без эгоизма

Такамори Нансуу Сайго, центральная фигура реставрации Мейджи в Японии, как-то сказал: «Невозможно управлять человеком, которому не нужны ни деньги, ни слава, ни жизнь. Однако только такому неуправляемому человеку доверил бы я судьбу этой нации». Он никогда никого не назначал на высший пост, пока не убеждался в его абсолютной самоотреченности.

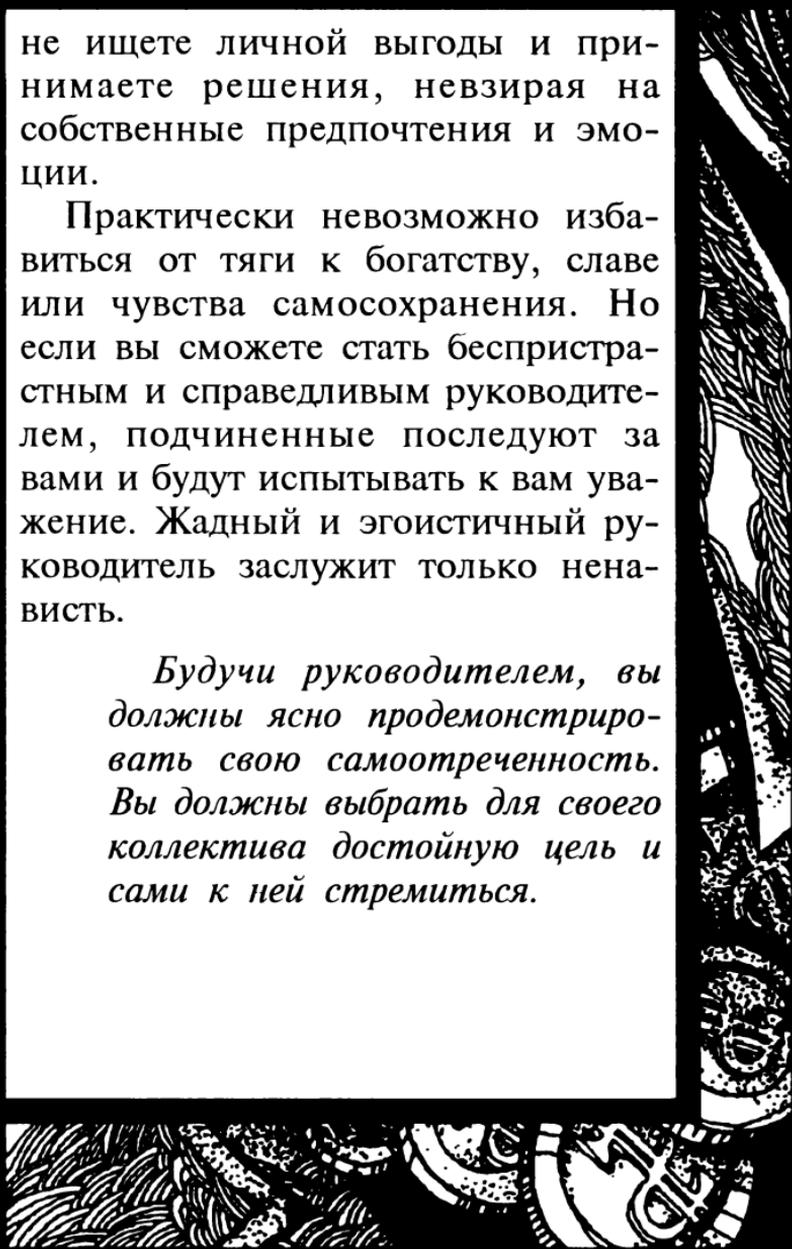
Существует лишь один истинный источник власти над другими людьми — это справедливость. «Справедливость» означает, что вы



не ищите личной выгоды и принимаете решения, невзирая на собственные предпочтения и эмоции.

Практически невозможно избавиться от тяги к богатству, славе или чувства самосохранения. Но если вы сможете стать беспристрастным и справедливым руководителем, подчиненные последуют за вами и будут испытывать к вам уважение. Жадный и эгоистичный руководитель заслужит только ненависть.

Будучи руководителем, вы должны ясно продемонстрировать свою самоотреченность. Вы должны выбрать для своего коллектива достойную цель и сами к ней стремиться.





Выбери тип организации

Я не имею определенного мнения о том, какой тип организации необходим для ведения бизнеса.

Хотя у многих руководителей такое мнение есть.

Они уверены, что должны иметь систему определенного типа, поскольку проходили это в курсе теории организации или управления персоналом. Они могут построить организацию, отталкиваясь от своего прошлого опыта. Но с такими предубеждениями никогда не удастся создать подлинно эффективную организацию.

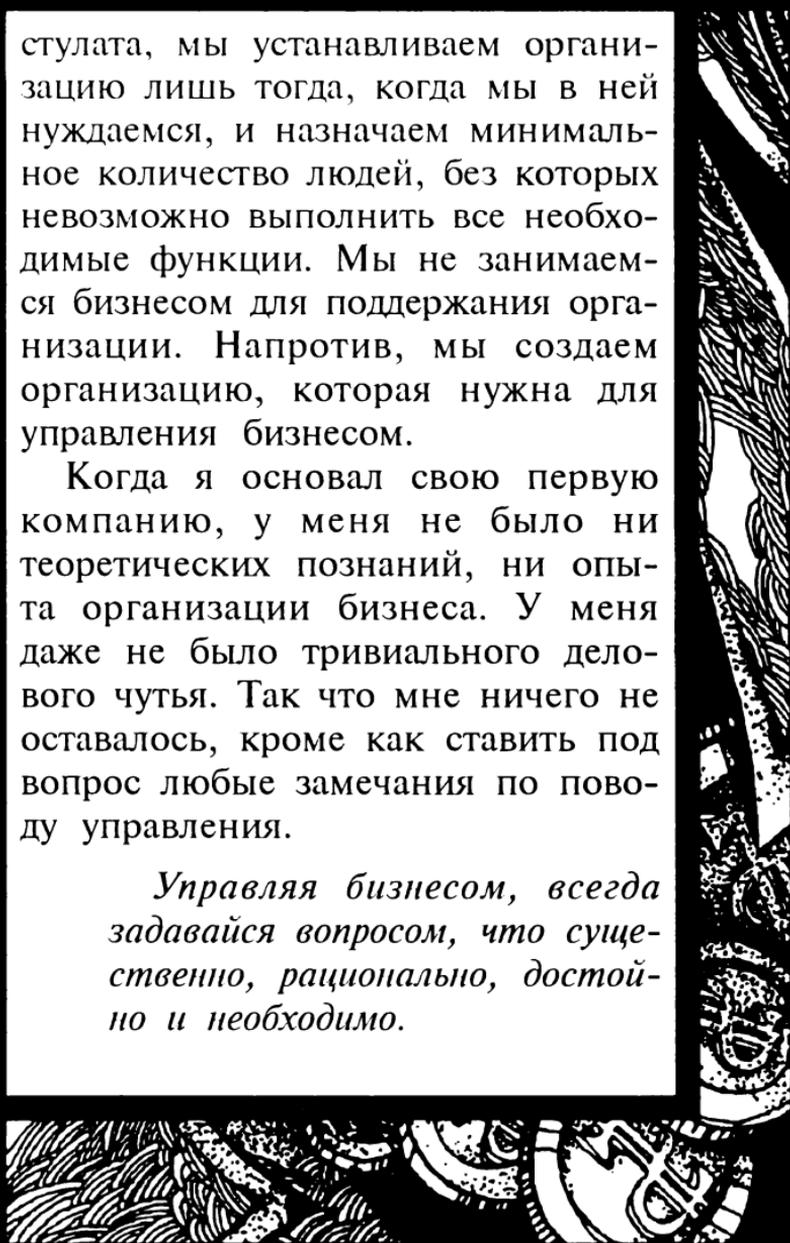
Я думаю, что «правильной» является та организация, которая позволяет содержать компанию и эффективно управлять ею *прямо сейчас*. Отталкиваясь от этого по-



стулата, мы устанавливаем организацию лишь тогда, когда мы в ней нуждаемся, и назначаем минимальное количество людей, без которых невозможно выполнить все необходимые функции. Мы не занимаемся бизнесом для поддержания организации. Напротив, мы создаем организацию, которая нужна для управления бизнесом.

Когда я основал свою первую компанию, у меня не было ни теоретических познаний, ни опыта организации бизнеса. У меня даже не было тривиального делового чутья. Так что мне ничего не оставалось, кроме как ставить под вопрос любые замечания по поводу управления.

Управляя бизнесом, всегда задавайся вопросом, что существенно, рационально, достойно и необходимо.





Лесная мудрость

Др. Джуникиро Итани, почетный профессор Киотского университета и большой авторитет в области изучения приматов, часто посещал район Конго в Африке. Однажды в небольшой деревушке он увидел, как охотятся местные жители. То, что предстало перед его глазами, оказалось весьма примечательным.

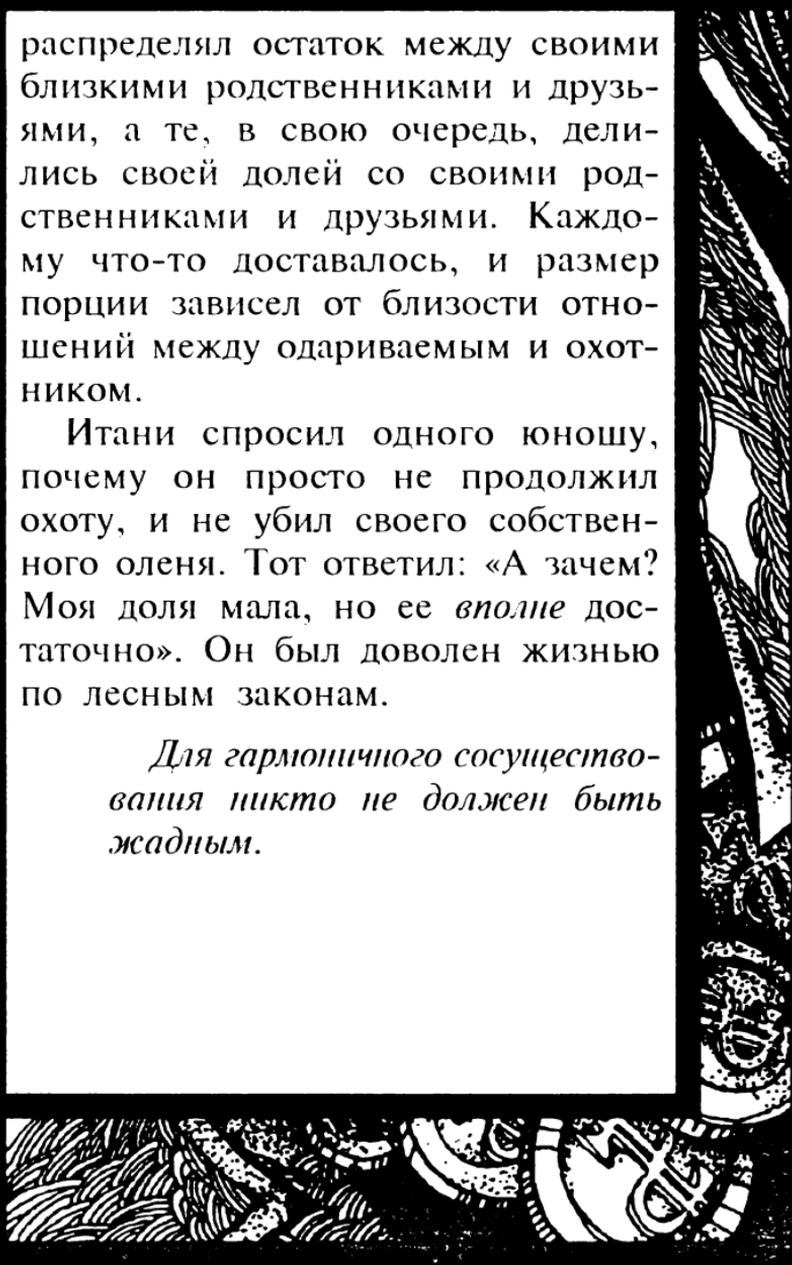
Жители деревушки охотились на оленей и зебр группой; этот метод мог с легкостью обеспечить каждого достаточным количеством еды. И все же, когда удавалось убить первое животное, охота прекращалась, и вся группа с гордостью сопровождала удачливого охотника в деревню. Затем добычу делили по очевидному правилу: удачливый охотник выбирал себе самые лучшие и большие куски, после чего



распределял остаток между своими близкими родственниками и друзьями, а те, в свою очередь, делились своей долей со своими родственниками и друзьями. Каждому что-то доставалось, и размер порции зависел от близости отношений между одариваемым и охотником.

Итани спросил одного юношу, почему он просто не продолжил охоту, и не убил своего собственного оленя. Тот ответил: «А зачем? Моя доля мала, но ее *вполне* достаточно». Он был доволен жизнью по лесным законам.

Для гармоничного сосуществования никто не должен быть жадным.





Уроки шимпанзе

Шимпанзе всеядны. Обычно они питаются фруктами и листьями, но иногда охотятся и едят мясо. Они достаточно сильны и способны охотиться на многих животных.

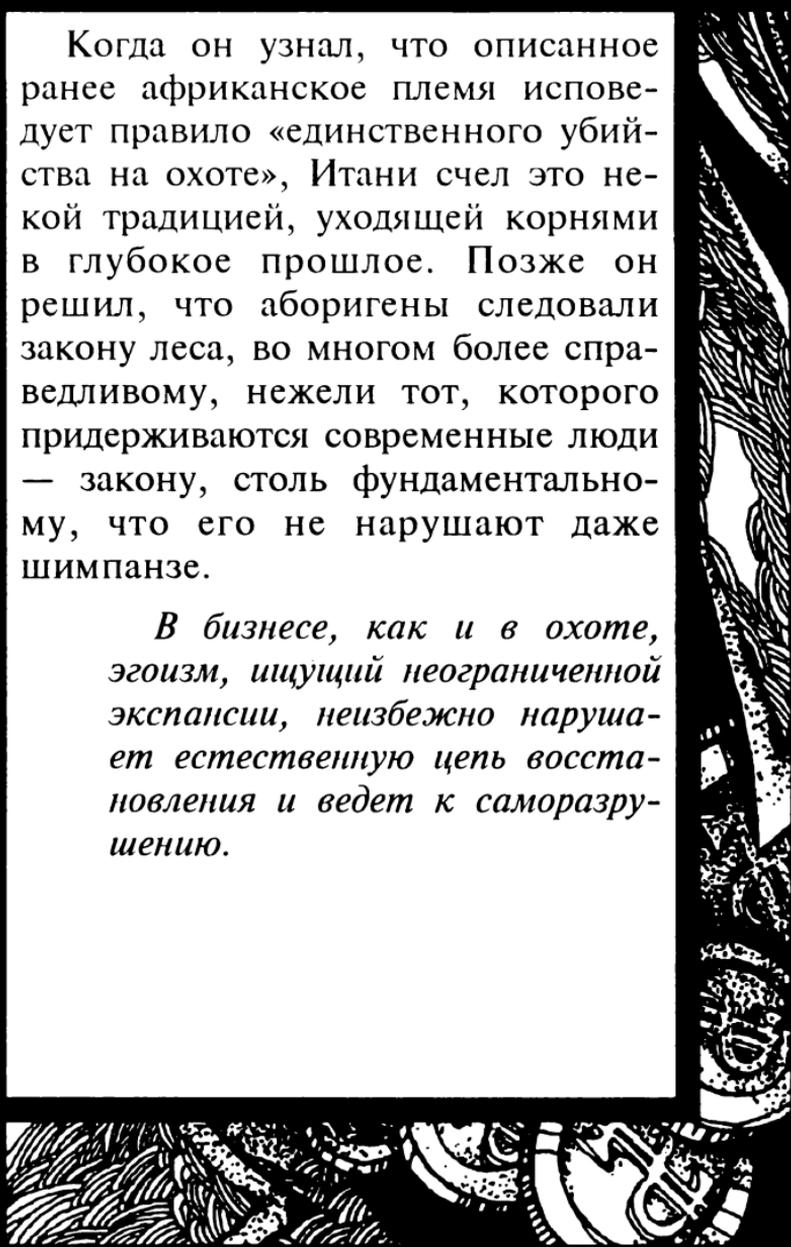
Как и жители той деревни, шимпанзе охотятся все вместе. И как только кто-то из них убивает большое животное, остальные немедленно прекращают охоту. Они собираются вокруг добычи, крича и подпрыгивая, в то время как удачливый охотник раздирает ее на части и делится со всеми.

Шимпанзе очень развитые приматы и близки человеку. Тем не менее, Др. Итани был удивлен, обнаружив, что они охотятся в рамках необходимого и живут так, чтобы обеспечить естественное возмещение потерь.



Когда он узнал, что описанное ранее африканское племя исповедует правило «единственного убийства на охоте», Итани счел это некой традицией, уходящей корнями в глубокое прошлое. Позже он решил, что аборигены следовали закону леса, во многом более справедливому, нежели тот, которого придерживаются современные люди — закону, столь фундаментальному, что его не нарушают даже шимпанзе.

В бизнесе, как и в охоте, эгоизм, ищущий неограниченной экспансии, неизбежно нарушает естественную цепь восстановления и ведет к саморазрушению.





*Обсуждение
настойчивости с Казуо
Инамори*

Что именно вы подразумеваете под «настойчивостью»?

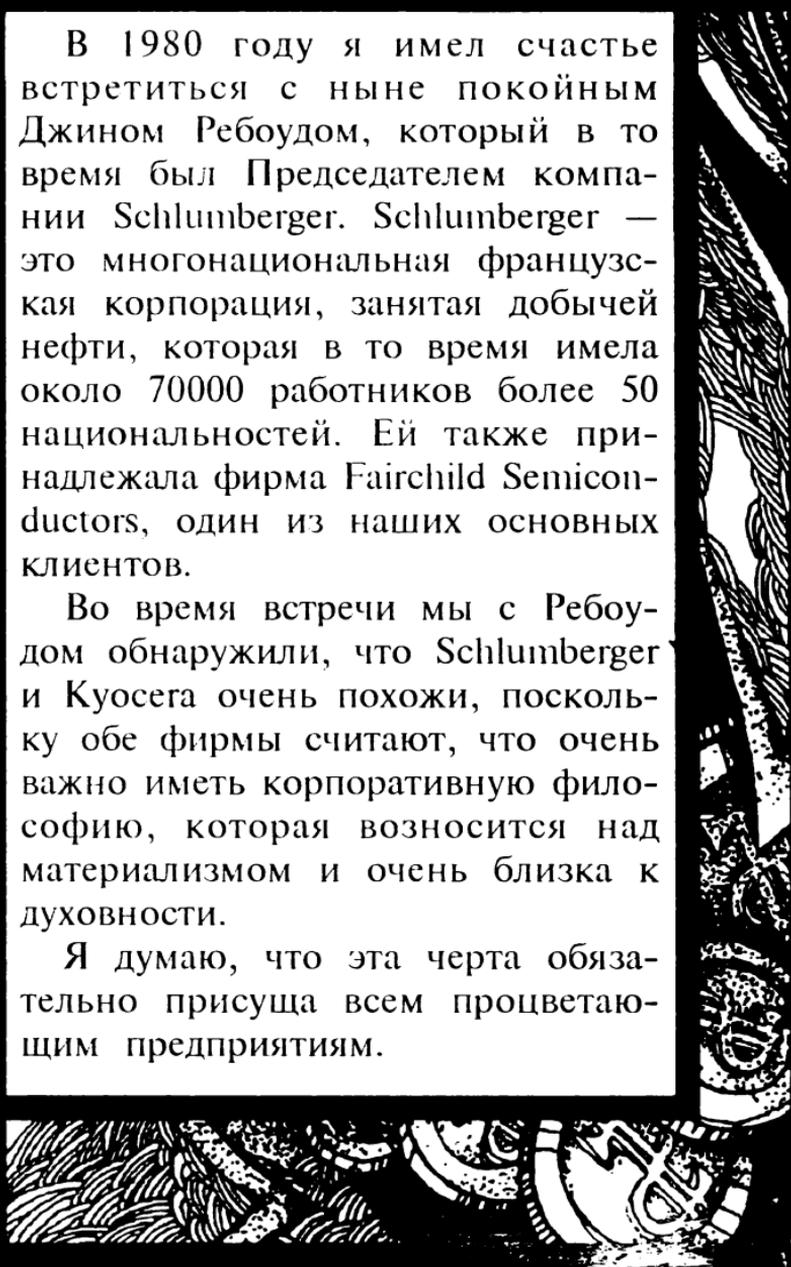
Я имею в виду, что вы должны быть готовы без устали и постоянно двигаться к цели, невзирая ни на какие трудности и разочарования. И маленькие шажки, сделанные вами, сложатся, в конце концов, в одно великое достижение. Более того, тот, кто пренебрегает мелкими задачами, никогда не добьется великого успеха.

Уникальна ли Kyocera в своем стремлении подчеркнуть значение духовности в бизнесе? Если нет, то не могли бы вы привести еще один пример «духовной» компании?

В 1980 году я имел счастье встретиться с ныне покойным Джином Ребуодом, который в то время был Председателем компании Schlumberger. Schlumberger — это многонациональная французская корпорация, занятая добычей нефти, которая в то время имела около 70000 работников более 50 национальностей. Ей также принадлежала фирма Fairchild Semiconductors, один из наших основных клиентов.

Во время встречи мы с Ребуодом обнаружили, что Schlumberger и Куосега очень похожи, поскольку обе фирмы считают, что очень важно иметь корпоративную философию, которая возносится над материализмом и очень близка к духовности.

Я думаю, что эта черта обязательно присуща всем процветающим предприятиям.





Послесловие

Я уверен, что успех в бизнесе опирается на систему моральных принципов, следующих универсальному закону — приносить счастье всем живым существам. Я думаю также, что человеку очень важно исповедовать чистую философию.

Пожалуйста, не считайте эту книгу проповедью миссионера. Напротив, я надеюсь, что вы обдумаете те принципы, которыми я с вами поделился, и с их помощью попробуете сделать свою жизнь и бизнес лучше, чем они есть.

Об авторе

Др. Казуо Инамори, раскрывший в этой книге свою философию управления, является основателем и председателем компаний Куосега и DDI Corporation. Нередко его называют самым преуспевающим предпринимателем Японии.

Др. Инамори родился 30 января 1932 года и вырос в южной префектуре Кагосимы. Семья его была небогата, и он был вторым сыном из семерых детей. В возрасте 27 лет он и семь других его коллег создают Kyoto Ceramic Co. Ltd. — компанию с уставным фондом 10000 долларов, которые пришлось взять в займы. Известная сегодня как Куосега Corporation, эта компания присутствует и в «Fortune 500» (373-е место при годовом объеме продаж около 4 миллиардов долларов), и в деловом еженедельнике «Global 1000»



(179-е место при рыночной стоимости 12 миллиардов долларов).

В 1971 году Куосега стала первой японской компанией, открывшей производство в Калифорнии. С 1980 года ее акции продаются на Нью-Йоркской бирже, и в настоящее время в состав совета директоров входят четыре американца.

В 1984 году Др. Инамори объединил 225 других компаний и образовал DDI Corporation, первую и крупнейшую частную телефонную компанию, бросившую вызов монополии Nippon Telegraph and Telephone (NTT). Будучи Председателем совета директоров DDI, Др. Инамори создал в Японии восемь региональных сотовых телефонных систем.

В 1993 году Куосега и DDI образовали Nippon Iridium. В настоящее время Motorola и Nippon Iridium являются крупнейшими ин-



весторами Проекта Iridium — глобальной спутниковой сети, которая позволит установить телефонную связь между любыми двумя точками нашей планеты. Уже в первый год своего существования DDI принесла прибыль полмиллиарда долларов при объеме продаж почти в четыре миллиарда долларов и выпустила свои акции.

В 1995 году DDI проникла в сферу систем персональных коммуникаций и построила девять филиалов, обеспечивающих услуги «карманной» телефонной связи во всех крупных городах Японии.

В 1984 году, выражая благодарность обществу за свой успех, Др. Инамори лично внес 200 миллионов долларов и учредил Фонд Инамори, выплачивающий ежегодные Киотские премии. Ежегодно присуждается три премии по категориям: Общенаучные исследования,





Передовые технологии, Прикладные искусства и Гуманитарные науки. Премии присуждаются отдельным личностям или коллективам и составляют примерно 500000 долларов каждая. К десятой годовщине основания Фонда эти премии были вручены 2 японцам, 16 европейцам и 13 американцам.



Содержание

Введение	9
Как преуспеть в жизни	11
Формула успеха	12
Драма под названием Жизнь	12
Учись у старших	14
Ищи смысл жизни	16
Воспринимай себя таким, каков ты есть ..	18
Продвигайся к успеху шаг за шагом ...	20
Живи по формуле успеха	22
Обсуждение формулы успеха с Казуо	
Инамори	24
Задатки	29
Не можешь что-то сделать – признай это .	29
Стремись к совершенству	31
Преодолей себя	33
Будь уверенным в себе и чутким	35
Обуздай свои инстинкты	37
Сфокусируй свой интеллект	39
Развивай свои способности	41
Построй свой характер	43
Обсуждение задатков с Казуо Инамори	45
Усилия	47
Зачем работать?	47
Пробейся сквозь стену	49
Открой новую эру	51

Люби свою работу	52
Сосредоточься на чем-то одном	54
Найди свой путь	56
В здоровом теле — здоровый дух	58
Живи покаянной жизнью	60
Расширяй свой кругозор хорошими книгами	62
Вдохни свою энергию в других	63
Живи честно день за днем	65
Обсуждение усилий с Казуо Инамори ..	67
Жизненная позиция	71
Никогда не теряй надежды	71
Стремись к справедливости	73
Не ищи легких путей	75
Рай или ад?	77
Будь честен	79
Воспринимай вещи такими, как есть	80
Не упускай мелочей	82
Полагайся на подсознание	84
Следуй собственной философии	86
Истины и принципы	88
Обсуждение жизненной позиции с Казуо Инамори	90
Как преуспеть в бизнесе	95
Стремление к успеху	96
Драма под названием Предприятие	97
Страсть, ведущая к успеху	99

Горячее сердце и чистый разум	101
Принцип «Амебы»	103
Обсуждение с Казуо Инамори семи принципов управления	105
Прибыль	112
Не гонись за прибылью; пусть она гонится за тобой	112
Предназначение бизнеса	113
Получай прибыль честно	115
Суть бизнеса	117
Принеси счастье клиенту	119
Управление — это политика цен.....	121
Рыночная цена	123
Учитывай доходы и потери ежедневно ...	125
Неэгоистичный взгляд на прибыль ...	127
Подкармливай свой бизнес	129
Выбери обозримую цель	131
Сражайся в центре ринга.....	133
Интересы компании прежде всего.....	135
Быки и Медведи	137
Пузырьковая экономика.....	139
Обсуждение прибыли с Казуо Инамори.....	141
Честолюбие	153
Честолюбие: Обзаведись страстным желанием	153
Загорись!	154

Будь центром водоворота.....	156
Никогда не прекращай мечтать.....	157
Поверь в свои возможности.....	159
Добры ли мои побуждения?.....	161
Выбери высокую цель.....	163
Используй свой дар.....	165
Возвысь свое предназначение.....	166
Обсуждение честолюбия с Казуо Инамори.....	168
Искренность	176
Искренность порождает любовь и гармонию.....	176
Прислушайся к голосу сердца.....	177
Заслужи уважение клиента.....	179
Выровняй векторы.....	181
Критерии принятия решений.....	183
Будь скромн.....	185
Воплоти в себе две крайности.....	187
Большая и малая любовь.....	189
Оцени, поручи, доведи до конца.....	190
Руководи с великой любовью.....	192
Завоюй доверие заботой.....	194
Распахни свое сердце.....	196
Мост между поколениями.....	198
Обсуждение искренности с Казуо Инамори.....	199
Сила	205

Сила: Руководи смело	205
Не бойся самопожертвования	206
Подай пример добродетели	208
Следуй тому, что проповедуешь	209
Открой свое будущее	212
Брось вызов трудностям	213
Не жалей себя	215
Посвяти себя бизнесу	218
Обсуждение силы с Казуо Инамори .	219
Новаторство	227
Постоянно вводи новшества	227
Руководитель, будь творцом	228
Думай проще	230
Будь энергичен	232
Повысь размерность мышления	234
Встречай трудности с поднятым забралом	236
Не теряй «Базу»	237
Стремись к истинному созиданию	239
Положись на себя	241
Японский стиль управления	243
Обсуждение новаторства с Казуо Инамори	245
Оптимизм	251
Оптимизм: никогда не унывай	251
Сначала вообрази	252
Мечтай о высоком	254

Устрани страх перед неудачей	255
Производство — это искусство	257
Избавься от здравого смысла	259
Смотри на вещи положительно	261
Строй замыслы оптимистично	263
Обсуждение оптимизма с Казуо Инамори	265
Никогда не сдавайся	272
Никогда не сдавайся: трудись упорнее других	272
Возвьсь свое желание	273
Реализуй свои бесконечные возможности	275
Будь строг	277
Умей вовремя отступить	279
Достойная задача	280
Стремись к совершенству	282
Освети свой путь	284
Управляй без эгоизма	286
Выбери тип организации	288
Лесная мудрость	290
Уроки шимпанзе	292
Обсуждение настойчивости с Казуо Инамори	294
Послесловие	296
Об авторе	297

Серия «След в истории»

Казуо Инамори

**Страсть к успеху
Японское чудо**

Редактор: Пономарева С.
Корректоры: Простакова Т., Давыдова Ю.
Художники: Ферез А., Чубина Ю.
Компьютерная верстка: Петросьян В.

Лицензия ЛР № 065194 от 2 июня 1997 г.

Сдано в набор 10.02.98. Подписано в печать 21.03.98.
Формат 84x108¹/₃₂. Гарнитура «Петербург». Бум. офсетная.
Тираж 5 000 экз. Заказ № 2979.

Издательство «Феникс».
344007, г. Ростов-на-Дону, Соборный, 17.

Отпечатано с готовых диапозитивов
в ГУИПП «Курск».
305007, г. Курск, ул. Энгельса, 109.

КНИГИ ИЗ СЕРИИ

«СЛЕД В ИСТОРИИ»

В книгах представлены деяния людей, оставивших след в истории, искусстве, музыке, литературе. Гении и злодеи, почитаемые и ненавидимые, олицетворившие созидание и приведшие к упадку, все они жили, дышали и оставили память о себе



Р. Кнехт

Ришелье

Книга известного английского историка освещает с необычной для русского читателя позиции жизнь одного из самых замечательных людей в истории Франции.

Тильман Хагелъ

Тимур-завоеватель и исламский мир позднего средневековья

Книга охватывает огромный период истории Востока. Автор использует большое количество первоисточников, относящихся к периоду правления Тимура.

В его изображении Тимур — фигура неоднозначная. С одной стороны, это талантливый полководец, достойный восхищения; с другой — жестокий и коварный властелин, не останавливающийся ни перед чем в достижении своих целей.

Красной нитью через все повествование автор проводит идею о богоизбранности Тимура, считая, что все победы Тимура были предопределены свыше.

Ф. Шахермайр

Александр Македонский

Итог многолетних исследований австрийского историка Ф. Шахермайра, связанных с личностью и деятельностью македонского царя Александра, книга охватывает все периоды его жизни. Дается представление о той

обстановке, которая окружала Александра с детства, рассказывается об истории Македонии, о географических и социально-экономических особенностях этой страны.

И.Ш. Кораблев

Ганнибал

В книге рассказывается об одном из крупнейших полководцев всех времен и народов — Ганнибале, о борьбе Карфагена с Римом в III—II до н.э. и причинах, приведших Карфаген к гибели.

Г. Ферреро

Юлий Цезарь

Предлагаемая вниманию читателя биография Юлия Цезаря принадлежит перу итальянского историка и психолога Гульельмо Ферреро. Написанная блестящим стилистом и оригинальным мыслителем, книга будет интересна не только специалистам, но и всем любителям истории. Взгляд Ферреро на жизнь и деятельность Цезаря заметно отличается от трактовок Т. Моммзена, С. Л. Утченко и других биографов знаменитого диктатора.

Публикация русского перевода текста Ферреро (переводчик А. Захаров) была осуществлена в 1916 году издательством М. и С. Сабашниковых.

М.Андерсон

Петр Великий

Книга известного английского историка освещает с необычной для русского читателя позиции жизнь великого царя.

Е.В. Тарле

Наполеон

Монография о Наполеоне Бонапарте, написанная выдающимся историком Евгением Викторовичем Тарле, не нуждается в специальном представлении. Не раз изданная в нашей стране, переведенная на многие европейские языки, она принадлежит к научным образцам мировой и отечественной историографии о Наполеоне. До сих пор не потерявшая научного значения, книга Е.В. Тарле отличается изысканным литературным стилем, увлекательностью изложения, тонкими психологическими характеристиками главного героя и его эпохи. Все это делает работу Е.В. Тарле привлекательной как для историков-профессионалов, так и для широких кругов читающей публики.

И. Стоун

Джек Лондон

Книга Ирвинга Стоуна, блестящего американского беллетриста, повествует о жизненном и творческом пути Джека Лондона.

И. Роббинс

Черчилль

Книга известного английского историка представляет вниманию русского читателя известные и неизвестные факты из жизни самого знаменитого премьер-министра Великобритании.

Е. Лебедев

Ломоносов

Жизнь поморского крестьянина Михаила Ломоносова сделала крутой поворот, и он стал одним из самых известных ученых России. Как это случилось, чем были вызваны эти изменения и какие последствия они вызвали? Вот вопросы, на которые отвечает Е. Лебедев. Впервые в истории литературы о Ломоносове герой рассматривается как поэт, литературовед, лингвист, минералог. Такого полного исследования до Е. Лебедева не создал никто.

Анри Перрюшо

Ван Гог

Анри Перрюшо — талантливый французский писатель, автор книг о великих художниках: Сезанне, Тулуз-Лотреке, Ренуаре, Гогене и др.

Книга о Винсенте Ван Гоге открывает перед читателями жизнь художника со всеми ее противоречиями, переживаниями, сомнениями, трудными, самозабвенными поисками истинного призвания.

Книга достоверна и документальна, но это не мешает ей быть волнующим рассказом, воссоздающим облик этого величайшего художника.

Н. Яковлев

Джордж Вашингтон

Историк и писатель рассказывает о Джордже Вашингтоне, первом американском президенте.

А. Моруа

Жорж Санд

В книге классика биографического жанра — французского писателя А. Моруа рассказывается о жизни и творчестве знаменитой Жорж Санд. Писательница вошла в историю литературы как автор целого ряда романов и женщина, при жизни покорившая сердца многих и многих современников.

Ян Кершоу

Гитлер

В книге известного историка Яна Кершоу сделана попытка создания сколько-нибудь полного тематического исследования власти Гитлера.

Это позволило автору ответить на некоторые вопросы, до сих пор дискутируемые в научных кругах. Почему из всех национал-расистских фанатиков в Германии выдвинулся именно Гитлер? Как он смог взять под контроль механизм современного общества и был ли он действительно руководителем, принимавшим ответственные решения?

В течение года Ян Кершоу работал в научно-исследовательском институте в Берлине с германскими оригинальными текстами.

Подвергая глубокому анализу процесс формирования чудовищной машины Третьего Рейха, профессор приходит к интереснейшим выводам о природе и проявлениях диктаторской силы Гитлера.

О.Н. Михайлов

Суворов

В книге О. Михайлова «Суворов» рассказывается о человеке, с именем которого связано представление о героическом духе русской армии, великих победах русского оружия.

В повествовании сочетаются документализм и живость изложения, портретные зарисовки и богатство исторических фактов.

Даннинг Р. У.

Артур — король Запада

История короля Артура и рыцарей Круглого Стола обладает удивительным обаянием. Она не только популярна, но и противоречива. У историков существуют диаметрально противоположные точки зрения на главную фигуру — короля Артура, поскольку письменных свидетельств очень мало и те трудны для интерпретации.

Книга прослеживает легенду, сводя вместе археологию, ранние и сравнительно поздние источники, традиции и миф.

Она сосредотачивается в особенности на древнем аббатстве Гластонбери и Южной Кэдберийской крепости. Первая связана с Артуром Темных времен, другая хорошо известна спекуляцией на образе короля-героя и легенде о Граале.

В поисках объяснения легенды о короле Артуре в ее правдивом контексте книга заинтересует не только увлекающихся историей средних веков, археологией и литературой.

Кристофер Хейг

Елизавета I

Исследование Кристофера Хейга — одно из первых, переоценивающих ключевые политические фигуры в мировой истории, начиная с эпохи Возрождения. Это не политическая и тем более не частная биография королевы; это новая оценка ее роли и путей, какими она осуществляла свою власть.

Написать объективную книгу о Елизавете как политике — нелегкая задача: историческая традиция настолько полна лести, в стольких книгах ее называли “великой королевой”, которая никогда не ошибалась, что даже критики преувеличивали масштаб личности. Исследования о правлении Елизаветы обычно рассматривали ее политические действия и называли их плохими или хорошими, успехами или провалами, предполагая, что королева могла делать, что хочет, — как будто она могла найти ответы на общепризнанные национальные проблемы и пропустить их через механизм правления. Но анализ доступной ей информации и структура того времени не оправдывают такого подхода.

Книга пытается избежать ловушек сентимента и анахронизма. Она рассматривает Елизавету с точки зрения ее власти. Это делается посредством исследования ее отношений с политиками и ключевыми структурами политической жизни XVI столетия: утвердившаяся церковь, знать, тайный совет, королевский двор, парламент, командиры армии и флота, народ в целом. Вопрос в том, как Елизавета сохранила власть, а не как она решала национальные проблемы. На самом деле она могла решать очень немного, ибо, как показывает доктор Хейг, в Англии трудно быть монархом, а вдвойне труднее — королевой.

Книга Кристофера Хейга — единственное исследование об осуществлении власти Елизаветой, беспристрастное и выверенное повествование, написанное хорошим языком.

Кристофер Хейг руководит семинарами в Крайст-Черч и читает лекции по новейшей истории в Оксфордском университете.

А. Левандовский

Дантон

То обстоятельство, что в нашей Третьей республике существует культ Дантона, бывшего последней надеждой и постоянным защитником всех роялистов и всех негодяев своего времени, не должно служить причиной преклонения перед его памятью...

Альбер Матъез. “Новое о Дантоне”

Дантон не был ни “неистовым”, ни сектантом. Он был истинно государственным деятелем. ...Чтобы спасти революцию от гражданской войны, он толкал ее к деятельности, распространению своего влияния за пределы Франции... Он дал действительные гарантии собственности и публично осуждал крайности Марата. Хотя, по условиям времени, ему приходилось иногда говорить буйным языком крайнего революционера, но его действия всегда были умеренными.

Альфред Рамбо. “История французской революции”

Дантон не верил в принципы, которые защищал; он рядился в революционные одежды лишь ради того, чтобы преуспеть. “Приходите горланить вместе с нами, — советовал он одному юноше, — когда разбогатеете, вы сможете делать все, что захотите.

Франсуа Рене де Шатобриан. “Замогильные записки”

«СЛЕД В ИСТОРИИ»

Это был странный человек, понимавший преступление, как таковое, лишь в большом масштабе.

Франсуа-Жозеф Тальма. "Мемуары"

Г. П. Бердников

А. П. Чехов

Книга Г.П. Бердникова, известного литературоведа, автора ряда работ об А.П. Чехове, является биографией великого русского писателя. Автор раскрывает внутренний мир А.П. Чехова, знакомит читателя с ходом его мыслей, показывает его взаимоотношения с современниками. Книга основана на обширном документальном материале.

А. Левандовский

Робеспьер

Чтобы изобразить варварство во всей его черноте, надлежало соединить с характером честолюбца сердце коварного злодея; а чтоб представить сии пороки в одном человеке, небо пропустило произойти на свет Робеспьеру.

*"Злодеяния Робеспьера и главных его сообщников
Марата, Кутона,
Сен-Жюста и прочих... Сочинения
Г. Дез-Эссара". Ч. I.*

Его планы, религиозные по своей идее, химерические вследствие их непригодности к применению, становились кровавыми в ту минуту, когда их хотели осуществить на практике. Мечтателем овладело бешенство; неистовство блага приводит к таким же послед-

ствиям, как и неистовство зла... Он хотел сделаться сподвижником социального возрождения, но общество сопротивлялось; он взялся за меч, вообразив, что человеку дозволено быть палачом Божиим... Никогда за истину не было пролито столько крови.

Альфонс Ламартин. "История жирондистов". Т. 3.

...Видеть в Робеспьере диктатора было бы совершенно неверно... Он был один из немногих политических деятелей того времени, в которых ничто не ослабляло веру в революцию и привязанности к демократической республике.

Петр Кропоткин. "Великая французская революция. 1789 — 1793"

О, мой брат Максимилиан!.. С момента твоего рождения ты всегда был носителем справедливости, всегда отличался похвальными и достойными деяниями. Все знавшие тебя знают и это; они могли бы подтвердить мои слова... О, если бы в душах твоих клеветников остались хоть какие-нибудь человеческие чувства, они должны были бы разрываться от угрызений совести!

Шарлотта Робеспьер. "Воспоминания"

Бэри Ковард

Оливер Кромвель

Несмотря на бесчисленные исследования, Оливер Кромвель остается загадочною и противоречивой фигурой. Многие исторические проблемы, связанные с его политической карьерой, до сих пор ждут удовлетворительного объяснения. В этой книге Бэри Ковард

предлагает ответы на ряд проблем, используя множество новых толкований британской истории XVII века, появившихся в последние годы.

Взяв за основу четкий хронологический подход, Бэри Ковард пытается ответить на интригующий вопрос, почему и как Кромвель 1640-х гг., неизвестный человек средних лет, не имеющий военного и политического опыта, быстро приобретает репутацию гениального военачальника и через тринадцать лет становится правителем Англии, Уэльса, Шотландии и Ирландии. Доктора Коварда особенно интересуют очевидные противоречия в характере и карьере Кромвеля, заставляющие его действовать временами с такой мучительной нерешительностью, а в других случаях так сильно рисковать, со всей очевидностью пренебрегая своим собственным политическим будущим и личной безопасностью.

Мотивы и действия Кромвеля были очернены еще при его жизни многими, из того, что было написано о нем — частью откровенно враждебно, а частью чрезмерно льстиво. Бэри Ковард пытается обойти такие искаженные комментарии, анализируя слова и действия Кромвеля в их историческом контексте. В результате выявляется последовательная нить, проходящая через всю карьеру, которая так часто кажется несогласованной и противоречивой. Политические и религиозные цели Кромвеля, названные им “религиозной реформацией”, были тем, что он развивал во время гражданской войны и после нее с друзьями, военными и политическими союзниками в Вестминстере, и, как показывает доктор Ковард, оставались основными до конца его жизни.



...the market.
...ers who value
...Similarly, those
...ne segment CE, those
...ose sellers whose costs are
...about market outcomes:
...d and sold in a market equilibrium, the social
...well-being by changing the allocation of con-
...location of production among sellers.
...the total economic well-being by increasing or
...reducing the supply of goods that
...demand for goods to the buyers who value them
...of goods to the sellers who can pro-

...the price determines which buyers and sellers
...those buyers who value the good more than the price
...point AL on the demand curve) choose to buy the good
...if less than the price (represented by the segment EB)
...sellers whose costs are less than the price (represented by
...supply curve) choose to produce and sell the good; those se-
...greater than the price (represented by the segment ED) do
...not.
These observations lead to two insights about markets:
1. Free markets allocate the supply of goods to
...most highly, as measured by their willingness to pay.
2. Free markets allocate the demand
...duce them at least cost.
Thus, given the quantity
...planner cannot increase
...assumption among
...but can "increase"
...decrease

Один из самых преуспевающих предпринимателей Японии Казуо Инамори делится в книге своими философскими воззрениями, следуя которым он живет и работает уже более трех десятилетий.

Эта замечательная книга вселяет веру в бесконечные возможности человека. Она наполнена мудростью, помогающей преодолевать невзгоды и превращать мечты в реальность.

ISBN 5-222-00376-0



9 785222 003763

ФЕНИКС