

# ЛИДЕРСТВО МАЦУСИТЫ

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

# MATSUSHITA LEADERSHIP

*Lessons from 20th Century's  
Most Remarkable Entrepreneur*

John P. Kotter

THE FREE PRESS  
New York

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

# ЛИДЕРСТВО МАЦУСИТЫ

*Уроки выдающегося  
предпринимателя XX века*

Джон Коттер

Перевод с английского

4-е издание



Москва  
2011

[<u>Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>></u>](http://kniga.biz.ua)

УДК 334.72  
ББК 65.292  
К73

Перевод И. Минервина  
Редактор Е. Харитонова

**Коттер Дж.**  
К73      Лидерство Мацуситы: Уроки выдающегося предпринимателя XX века/Джон Коттер; Пер. с англ. — 4-е изд. — М.: Альпина Паблишерз, 2011. — 254 с.

ISBN 978-5-9614-1573-5

Коносуке Мацусита — величайшая личность в истории современного бизнеса. Он является не только основателем Matsushita Electric, одной из крупнейших мировых компаний, но и ярким лидером, новатором в сфере управления бизнесом. В книге Джона Коттера рассматривается история развития Matsushita Electric от крохотной фирмы в Осаке до транснациональной корпорации. Большое внимание уделяется методам управления, применяемым Мацуситой для достижения лидерства в бизнесе, и взаимосвязи этих методов с его оригинальными философскими взглядами.

В книге также подробно описывается жизненный путь самого Коносуке Мацуситы, анализируются причины превращения плохо образованного провинциального юноши, в раннем возрасте пережившего несколько семейных трагедий, в лидера бизнеса, новатора в сфере менеджмента и выдающегося общественного деятеля.

Книга адресована прежде всего менеджерам, предпринимателям, студентам и преподавателям экономических вузов, однако будет интересна и широкому кругу читателей.

УДК 334.72  
ББК 65.292

*Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу lib@alpinabook.ru.*

© John P. Kotter, 1997. All rights reserved  
© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина», 2011.

ISBN 978-5-9614-1573-5 (рус.)  
ISBN 0-0-684-83460-X (англ.)

Издано по лицензии The FreePress, подразделения Simon & Schuster, Inc.

[<<< Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

# СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие .....	7
1. Наследие .....	13
 УЧЕНИК, ПОДМАСТЕРЬЕ, НАЕМНЫЙ РАБОТНИК: 1894–1917 .....	25
2. Ранние потери и их последствия .....	27
3. Рост вопреки невзгодам .....	39
4. Ответственность и испытания.....	49
 ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ И КОММЕРСАНТ: 1917–1931 .....	57
5. Риск, настойчивость и начало бизнеса.....	59
6. Необычные стратегии.....	69
7. Рост в трудное для экономики время .....	83
 ЛИДЕР БИЗНЕСА: 1931–1946 .....	95
8. Миссия корпорации .....	97
9. Создание дивизиональной системы .....	109
10. Вторая мировая война .....	123

ЛИДЕР ОРГАНИЗАЦИИ: 1946–1970 .....	131
11. Возрождение из пепла .....	133
12. Глобализация предприятия .....	145
13. Борьба с самоуверенностью и самодовольством.....	159
ФИЛОСОФ И ПРОСВЕТИТЕЛЬ: 1970–1989 .....	173
14. Изучение человеческой природы .....	175
15. Книги и благотворительность .....	187
16. Обучение лидерству.....	199
Эпилог: со смиренным духом и открытым разумом.....	209
Комментарии к источникам .....	221
Примечания .....	223
Об авторе .....	253

# ПРЕДИСЛОВИЕ

Весной 1990 г. я задумал написать аналитическую биографию кого-либо из выдающихся лидеров бизнеса. Хотя я уже имел почти двадцатилетний опыт изучения организаций и их руководства, личность отдельного руководителя до сих пор не привлекала моего внимания, и написание такой биографии показалось мне логичным продолжением моей работы. В то время, когда я выбирал объект для осуществления этого проекта, я получил приглашение встретиться с деканом Гарвардской школы бизнеса Джоном Макартуром. Я прекрасно знал Джона, мы познакомились с ним еще до того, как я стал преподавателем Гарвардской школы бизнеса (последнее случилось в 1972 г.), однако я понятия не имел, зачем он хочет меня видеть. Придя в тот день к нему в офис, я с удивлением узнал, что Эбрахам Залезник\* уходит в отставку и декан хочет, чтобы я возглавил его кафедру. Наш разговор, теперь кажущийся мне несколько забавным, происходил примерно следующим образом.

— Большое спасибо. Это большая честь для меня. Но, как я уже говорил несколько лет назад, я бы предпочел дождаться, пока уйдет Пол Лоуренс\*\*, а потом занять его место. Ведь Пол сыграл огромную роль в моей собственной карьере...

— Да-да, я понимаю. Но у нас не хватает преподавателей. У нас свободны кафедры управления железнодорожным транспортом и различной торговлей, но нет молодых преподавателей, которые бы хотели их занять. У нас есть вакансии на кафедре банковского дела и т. д. Редко получается так, чтобы преподаватель полностью соот-

---

\* Профессор Гарвардской школы бизнеса, автор многих работ по проблемам управления (*прим. пер.*).

\*\* Столь же известный профессор и специалист по менеджменту. — *Прим. пер.*

ветствовал занимаемой должности, но таково положение дел. Должность, которую занимал Эбрахам, называется «профессор кафедры лидерства». А ваша специальность — лидерство.

— Да, но...

— Он действительно очень интересная личность.

— Кто?

— Мацусита.

— Мацусита?..

— Человек, чье имя носит кафедра. Официальное название должности — профессор кафедры лидерства имени Коносуке Мацуситы.

— Вы уверены, что не могли бы...?

— Вот кое-какая информация о нем. Мацусита действительно очень интересная личность.

— Да, но...

Я ушел от Макартура разочарованный, потому что он не обратил внимания на наш предыдущий разговор; раздраженный тем, что моя новая кафедра носит имя какого-то малоизвестного японского бизнесмена, и смущенный, потому что не испытывал особой признательности.

На следующий день я неохотно стал просматривать материал, полученный от декана. Это была информация, в которую трудно было поверить. Речь шла о человеке, который создал гигантскую корпорацию с инновационной практикой менеджмента и маркетинга, сыграл ключевую роль в создании японского послевоенного экономического чуда и заработал на нем миллиарды. Понапалу настроенный скептически, я вскоре преодолел свое первоначальное раздражение и начал собирать дополнительную информацию о Мацусите. Чем больше я узнавал о трудной жизни и удивительных достижениях этого человека, тем больше мне хотелось узнать еще. Ко Дню благодарения 1990 г. до меня наконец дошло, что я получил отличный объект для своего исследования — выдающегося лидера бизнеса, чья история, однако, была практически неизвестна за пределами Японии.

Вероятно, я и сам бы со временем открыл Мацуситу более традиционным путем. А может и нет. Кто знает? Не появись тогда эта вакансия и не будь декан так настойчив, эта книга, возможно, стала бы биографией Сэма Уолтона или Тома Уотсона\*.

---

\* Основатели и руководители крупнейших американских компаний Wal-Mart и IBM. — Прим. пер.

В самом начале этой работы я столкнулся с рядом проблем. Осака очень далека от Бостона — и в географическом, и в культурном отношении. Я полагал, что помочь людей из Matsushita Electric поможет мне преодолеть некоторые трудности, и поэтому в течение шести месяцев добивался от них этой помощи. Руководители фирмы были несколько раздражены, что, впрочем, вполне понятно. Они ничего обо мне не знали и, несомненно, опасались, что могут больше проиграть, чем выиграть от написания биографии основателя их компании и национального героя. Какое-то время я даже думал, что они откажутся со мной сотрудничать. Но затем меня пригласили в Японию, и после довольно продолжительного обсуждения они все же согласились оказать мне содействие, несмотря даже на мое заявление о том, что я не смогу предоставить им право контролировать мою исследовательскую работу и редактировать рукопись.

Помощь компании оказалась бесценной. В течение пяти лет она обеспечивала мне возможность работы: 1) в историческом архиве библиотеки компании Matsushita Electric в Осаке; 2) с материалами Matsushita в библиотеке PHP Institute\* в Киото; 3) с корпоративными отчетами и информацией, которых не было в библиотеках; 4) с людьми, хорошо знавшими К. М. (компания организовала для меня тридцать очень важных интервью); 5) с множеством публикаций о компании и об интересующем меня человеке, а также о японском бизнесе в целом.

Сбор материалов осуществлялся в основном в 1992 и 1993 гг. Работа над рукописью продолжалась с 1994 по 1996 г. Лишь в начале 1994 г., т. е. через 40 месяцев после разговора с Макартуром, я в полной мере осознал важность предмета моего исследования. Я собирался написать о выдающемся лидере бизнеса. Мацусита, бесспорно, отвечал этой задаче, причем в значительно большей мере, чем я полагал в начале осуществления проекта. Но изучение его жизни дало удивительные ключи к пониманию истоков выдающегося лидерства и процесса развития адаптивных организаций. Я увидел, что история жизни К. М. — это не только история бизнеса. Это история преодоления огромных трудностей и извлечения уроков из поражений. Это рассказ о моральной основе великих достижений, о безграничных перспективах развития личности, которое возможно даже в зрелом возрасте.

---

\* Издательская и исследовательская организация, основанная К. Мацуситой в 1946 г. (PHP — Peace, Happiness and Prosperity). — Прим. пер.

В течение всех трех лет, что я работал над этой книгой, большую помощь в сборе материалов и проведении предварительных исследований оказывал мне Хироясу «Хиро» Комине. Помощью в исследовательской работе я также обязан Эндрю Бэртису и Нэнси Ротбард. Киёму Енно-коши осуществлял связь с Matsushita Electric, и именно благодаря ему сотрудники Бюро истории корпорации, PHP Institute и Института государственного управления и менеджмента им. Мацуситы (Matsushita Institute of Government and Management) пожертвовали значительную часть своего времени на то, чтобы тщательно проверить многие факты. Над рецензированием предварительных вариантов книги работала целая группа специалистов, в том числе: Бай Барнс, Дэвид Баскервилл, Джон Бек, Джо Боуэр, Ричард Бояцис, Майкл Кусумано, Нэнси Дирмен, Барбара Девайн, Кэрол Франко, Аллан Фромен, Джек Габарро, Ричард Хэкмен, Джим Хэскетт, Моника Хиггинс, Уолтер Кичел, Боб Ламбрикс, Джей Лорш, Леонард Линн, Морган Макколл, Казую Нода, Том Пайпер, Фредерик Робертс, Лен Шлезингер, Масахиро Симотани, Николай Сигелков, Скотт Снук, Ховард Стивенсон, Ренато Тагиури, Харуо Такаги, Ричард Тедлоу, Дэвид Томас, Хироёси Умезу, Эзра Вогел, Роберт, Уоллес, Ричард Уолтон, Роберт Дж. Дж. Уарго и Майк Йошино. Еще одна группа оказывала мне поддержку и вдохновляла меня в моей работе, среди них: Джон Макартур, Пол Лоуренс, Тони Этос, Эбрахам Залезник и Уоррен Беннис.

Несмотря на всю эту помощь и поддержку, осуществление проекта оказалось более сложной задачей, чем я предполагал в начале. Определенные трудности были вызваны языковыми и культурными различиями, поскольку я не специалист по Японии и не говорю по-японски. Большие неудобства доставляло беспокойство руководителей компаний, которые опасались, как бы я не написал чего-нибудь нелестного или оскорбительного в адрес здравствующих членов семьи Мацусита. Трудности проникновения в характер этой сложной личности были связаны с пробелами в исторических сведениях. Приходилось также давать множество объяснений по поводу моей должности профессора кафедры им. Мацуситы (денежные средства, поступающие на финансирование кафедры, идут в общий фонд Гарвардской школы бизнеса и не влияют на заработную плату преподавательского состава). В личности К.М. воплотились многие качества, необходимые для достижения лидерства, о которых я писал в течение предыдущего десятилетия, поэтому у меня постоянно возникало опасение, что я спроектирую старые идеи на жизнь этого человека и упущу реальные факты. Самая

значительная проблема, вероятно, состояла в том, что чем больше я узнавал о Коносуке Мацусите — я не имею в виду окружающие его имя восхищение или слухи о его недостатках, — тем больше он мне нравился. Дело в том, что в такой масштабной работе, имеющей целью объективную оценку той или иной личности, восхищение предметом может оказаться не только благом.

Книга, явившаяся результатом этих усилий, написана не как обычная биография. Я не историк по образованию и неставил перед собой цель составить подробное описание жизни Мацуситы. Я преподаватель менеджмента, и в этом качестве попытался найти способ рассказать о нем таким образом, чтобы вынести на первый план поучительные примеры, важные для применения в будущем.

Коносуке Мацусита умер в 1989 г., за год до начала этого проекта, и не мог знать о том, как случайное совпадение подтолкнуло меня в его направлении. Думаю, что после шестилетнего изучения личности К.М. у меня есть некоторые основания утверждать, что он одобрил бы это начинание, так как верил в судьбу, проявляющуюся во внешне случайных событиях. Действительно, что еще помимо судьбы помогло бедному мальчику превратиться в создателя одной из крупнейших в мире корпораций? Что еще могло вознести человека, почти не имеющего формального образования и связей, на тот уровень, на котором он смог содействовать превращению своей страны в одного из главных участников экономической революции? Чем еще можно объяснить, что человек, начавший с нуля, в конце концов получил огромное богатство и стал объектом восхищения всей нации?

Действительно, какие здесь могут быть другие объяснения?

# 1. НАСЛЕДИЕ

С точки зрения многих обычных представлений, Коносуке Мацусита не был похож на великого лидера. На ранних фотографиях мы видим неулыбчивого молодого человека с ушами, торчащими, как крылья самолета. Его рост не превышал пяти футов пяти дюймов, а вес — 135 фунтов<sup>1</sup>. В отличие от своего соперника Акио Мориты из Sony, он не был ни харизматическим красавцем, ни международной знаменитостью. В отличие от большинства известных западных политиков, он не был превосходным публичным оратором, а в последние годы жизни его голос становился все более слабым. Он редко демонстрировал поразительную сообразительность и не развлекал аудиторию анекдотами. Тем не менее он делал то, что делают великие лидеры, — побуждал большие группы людей к тому, чтобы улучшать условия человеческой жизни.

Когда он умер весной 1989 г., в его похоронах приняли участие более двадцати тысяч человек. Президент США в телеграмме соболезнования, отправленной его семье, назвал его «вдохновителем людей во всем мире»\*.

---

\* «Дорогой м-р Масахару Мацусита! Прошу принять мои сердечные соболезнования по случаю кончины вашего отца, Коносуке Мацуситы. М-р Мацусита был вдохновителем людей во всем мире. Благодаря своему упорному труду и видению он превратил Matsushita в одну из крупнейших фирм нашего времени, лидера новой технологии. В то же время он осознавал те огромные обязательства и ответственность, которые несет с собой успех. Он трудился на благо международного взаимопонимания и мира. Он побуждал Японию занять место полноправного члена мирового сообщества и помогать другим добиться процветания, на достижение которого японцы затратили столько усилий. Мы будем ощущать эту утрату, но его дух всегда будет с нами. В этот печальный момент примите мои наилучшие пожелания всей вашей семье. С уважением, Джордж Буш».

Его наследие поистине поразительно. После Второй мировой войны Мацусита был одной из центральных фигур, способствовавших возникновению японского экономического чуда. Основанная им фирма снабдила миллиарды людей электронными товарами под брэндом *Panasonic* и другими известными торговыми марками. К моменту его смерти мало кто в мире имел такое же число потребителей\*. Доходы компании в тот год достигли рекордной величины в 42 млрд долл., т. е. больше, чем совокупные доходы таких корпораций, как *Bethlehem Steel*, *Colgate-Palmolive*, *Gillette*, *Goodrich*, *Kellogg*, *Olivetti*, *Scott Paper* и *Whirlpool*\*\*.

По некоторым показателям его экономические достижения превзошли достижения значительно более известных предпринимателей, включая Генри Форда, Дж. С. Пенни и Рэя Крока (см. таблицу на стр. 16). Однако его имя не значилось на выпускаемых продуктах, как «Хонда» или «Форд», он не стремился казаться американцем в век Америки и никогда не пытался привлечь к себе внимание средств массовой информации за пределами Японии, а потому до сих пор все еще мало известен за пределами своей родины.

Его невероятные успехи принесли ему миллиарды долларов, которые были потрачены не на виллы во Франции, а на создание аналога Нобелевской премии, школы управления для реформирования японской политической системы и на ряд других гражданских проектов. В последний период своей жизни он написал десятки книг, изучал человеческую природу с помощью группы ассистентов-исследователей, призывал правительство делать больше для своих сограждан.

Истории известны люди, накопившие более значительные личные состояния. Вероятно, есть и такие, кто создал более крупные предприятия или внес столь же весомый вклад в развитие своей страны. Но в целом трудно найти в XX веке предпринимателя или высшего руководителя

---

\* Оценить количество потребителей крупных предприятий весьма трудно. Относительно *Matsushita Electric* можно сделать следующие самые простые выводы: 1) крупные фирмы, как правило, имеют большее число потребителей, чем более мелкие; 2) производители потребительских товаров, как правило, имеют большее число потребителей, чем прочие предприятия; 3) мультинациональные корпорации, фактически торгующие по всему миру, как правило, имеют большее число потребителей, чем фирмы, деятельность которых ограничена одной страной или континентом. *Matsushita* — это глобальная фирма, крупнейший в мире производитель потребительских товаров.

\*\* В 1996 г., когда это было написано, годовой доход *Matsushita Electric* составлял около 65 млрд долл.

с более длинным списком достижений. А как личность, воплощающая ролевую модель вдохновителя, он не имеет себе равных.

Порой случаются мелкие события, которые в такой степени противоречат сложившимся представлениям о богатых и могущественных руководителях корпораций, что в конце концов становятся сюжетами народных преданий. Вот одна такая типичная история. В 1975 г. Моримаса Огава и пять других генеральных менеджеров производственных отделений были приглашены на ланч с основателем фирмы<sup>2</sup>. К тому времени Мацусита уже появлялся на обложке журнала *Time* и, согласно отчетам, платил самый высокий подоходный налог в Японии. Так как Огава до того момента почти не имел личных контактов с «Великим», он ожидал этого события с радостным возбуждением и одновременно некоторым беспокойством.

Дело происходило в ресторане в Осаке. Шестеро приглашенных собирались вскоре после полудня. Поздоровавшись и сказав друг другу несколько ничего не значащих слов, все заказали бифштекс. Мацусита пил пиво и рассказывал о бизнесе и истории компании. Когда все покончили с основным блюдом, К. М. наклонился к Огаве и попросил его найти шеф-повара, готовившего бифштекс. Он очень четко указал: «Не менеджера, а шеф-повара». Тут Огава заметил, что Мацусита съел только половину своего бифштекса.

Ожидая последующей крайне неприятной сцены, Огава нашел шеф-повара и привел его к столу. Повар имел несчастный вид, так как знал, что пожелавший видеть его клиент очень важная персона.

— Что-то не так? — робко спросил он.

— Вы трудились, жаря этот бифштекс, — сказал Мацусита, — но я съел только половину. Не потому, что он недостаточно хороший, он как раз очень вкусный. Но, видите ли, мне восемьдесят лет, и мой аппетит уже не тот, что прежде.

Шеф-повар и остальные участники обеда обменялись смущенными взглядами. Потребовалось несколько секунд, чтобы все поняли, что происходит.

— Я хотел сказать вам об этом, — продолжил Мацусита, — потому что подумал, что вы можете расстроиться, увидев, что на кухню привнесли недоеденный бифштекс.

Даже самые жесткие бизнесмены время от времени демонстрируют доброту, как правило, неискреннюю. Мацуситу отличала замечательная искренность, которой, как и его достижениями, так восхищались япон-

цы. Опросы показывают, что им восхищались даже больше, чем звездами кино и великими спортсменами.

В век, когда на успешных бизнесменов во всем мире нередко смотрели с подозрением или даже с презрением, он стал национальным героем Японии.

Коносуке Мацусита родился в самом конце XIX в. В молодости на его долю выпало немало невзгод. В 1917 г., когда он только начал работать самостоятельно, у него было всего 100 иен и менее четырех классов формального образования. Вдобавок ко всему на его семью обрушилась целая череда несчастий. Он не имел никаких связей с нужными людьми, и все же его маленькая, не имевшая значительных средств фирма уверенно развивалась, направляемая рукой быстро набиравшегося коммерческого опыта молодого предпринимателя.

Уже в то время его стиль руководства отличали прагматизм и ориентированность на рынок. «Относитесь к людям, с которыми вы за-

### Выдающиеся предприниматели XX века\*

Имя	Компания	Рост доходов (млрд долл. в ценах 1994 г.)**
Коносуке Мацусита	Matsushita Electric	49,5
Соихиро Хонда	Honda Motor Co., Ltd.	35,5
Сэм Уолтон	Wal-Mart Stores, Inc.	35,0
Акио Морита	Sony Corporation	33,7
Дэвид Паккард/Уильям Хьюоллett	Hewlett-Packard Company	20,6
Джеймс Кэш Пенни	J. C. Penney Company, Inc.	17,4
Кен Олсен	Digital Equipment Corporation	14,5
Генри Форд	Ford Motor Company	10,3
Энди Гроув***	Intel Corporation	8,9
Рэй Крок	McDonald's Corporation	4,7
Билл Гейтс***	Microsoft Corporation	3,8

\* Неполный список наиболее успешных предпринимателей.

\*\* Период роста включает также и то время, когда предприниматель не являлся действующим руководителем компании.

\*\*\* Продолжают руководить своими фирмами.

нимаетесь бизнесом, так, как если бы они были членами вашей семьи. Процветание зависит от того, встречаете ли вы понимание в людях, являющихся вашими партнерами по бизнесу... Послепродажное обслуживание важнее, чем предварительная поддержка. Именно с помощью такого обслуживания вы приобретаете постоянных клиентов... Не продавайте потребителям товары, которые их привлекают, продавайте им товары, которые принесут им выгоду... Любые производственные потери, даже лишний лист бумаги, соответственно повышают цену продукта... Отсутствие запасов требуемого товара — результат небрежности. Если это случилось, принесите покупателям извинения, спросите их адрес и скажите, что вы доставите товар немедленно»<sup>3</sup>.

По мере того как он набирался опыта, а его фирма развивалась, увеличивались масштаб и глубина его идей. К началу 1930-х гг. его pragmatичность все в большей мере сочеталась с широкими философскими представлениями о назначении делового предприятия, человеческой природе и т. п. «Миссия предпринимателя, — говорил он работникам в 1932 г., — состоит в том, чтобы покончить с бедностью, избавить общество от страданий, вызываемых бедностью, и обеспечить его процветание. Целью бизнеса и производства является обогащение не только магазинов и фабрик данного предприятия, но также и всего общества»<sup>4</sup>. Он никогда не говорил о цели предприятия в узком смысле — как о максимизации рыночной стоимости акций. Он часто говорил о создании богатства, но для всеобщей пользы, а не только в интересах собственников, и всегда указывал на психологические и духовные составляющие этого понятия.

«Обладание материальными благами никоим образом не гарантирует счастья. Только духовное богатство приносит подлинное счастье. Если это верно, то должен ли бизнес заботиться только о материальных аспектах жизни и предоставить заботу о человеческом духе религии или этике? Я так не думаю. Бизнесмены также должны принимать участие в создании общества, являющегося богатым духовно и изобилием материально»<sup>5</sup>.

Ужасы Второй мировой войны в значительной степени усилили его внимание к проблемам государственного управления. Одной из его последних идей было содействие подготовке нового поколения японских политиков с помощью образования. Идея была простой и чрезвычайно идеалистичной: создать небольшое независимое высшее учебное заведение, где бы обучали государственному управлению, уделять осо-

бое внимание перспективному видению, честности, широте взглядов и рациональному политическому анализу, поддерживать стремление выпускников к занятию выборных должностей в надежде, что в долгосрочной перспективе они добьются успеха и изменят саму политическую культуру.

В городе Чигасаки он создал Институт Мацуситы по проблемам государственного управления и менеджмента (Matsushita Institute of Government and Management — MIGM), расположившийся на площади в пять акров. Первый набор студентов состоялся в апреле 1980 г. К середине 1993 г. институт окончили 130 человек. На выборах, состоявшихся в июле 1993 г., в японский парламент баллотировались 23 выпускника MIGM. Большинство из них были членами новых японских политических партий и почти всем было меньше 40 лет. Они боролись против действующих парламентариев — членов либерально-демократической партии Японии, которая находилась у власти со времен окончания Второй мировой войны. В США, как и практически в любой другой стране, большинство молодых претендентов наверняка потерпели бы поражение. Но на японских выборах летом 1993 г. 15 из 23 выпускников MIGM победили и вошли в состав высшего законодательного органа страны.

Масахиро Мукаса проработал с Мацуситой почти двадцать пять лет. Его комментарий характерен для тех, кто хорошо знал этого человека:

«В Японии существует система различных наград и званий, присуждаемых императором. Некоторые из них получил и К. М., но он никогда не проявлял высокомерия. Он всегда благодарил других людей и при этом вел себя совершенно естественно. И это произвело на меня самое большое впечатление. Он всегда был удивительно скромным. Он всячески демонстрировал свое глубокое уважение к окружающим. В результате люди, обычно сдержанные в разговоре с человеком, обладающим властью, в общении с ним испытывали легкость. Поведение К. М. заставляло людей быть откровенными и высказывать то, что они действительно думали.

Он учился с большим упорством, видимо отчасти потому, что не имел хорошего базового образования, внимательно слушал, что говорили ему другие люди. И обладал умением использовать все эти знания для выработки собственных идей.

Несмотря на все свои миллиарды, он никогда не придавал большого значения богатству и не тратил деньги на роскошь. Он очень серьез-

но относился к морали и придавал большое значение развитию своих способностей. Он стремился ежедневно делать шаг вперед, и так, шаг за шагом, постепенно продвигаться к новым знаниям.

Он верил, что, совершая других людей, сможет совершенствовать себя, что помочь другим означает помочь себе. Эти его идеи граничили с религиозной убежденностью. Он считал, что без помощи других людей не сможет добиться собственных целей. И всегда давал это понять каждому, с кем встречался: «Без *вас* мы не добьемся успеха».

Он всегда был полон идей, и мне было очень приятно работать на него. Он был больше, чем выдающимся руководителем. Он был великим человеком<sup>6</sup>.

Во времена своей молодости Мацусита не производил впечатления выдающегося, а тем более великого человека. Он был посредственным учеником. Уже будучи двадцатилетним молодым человеком, он казался нервным и болезненным. Но к тридцати годам он разработал методы ведения бизнеса, которые Т. Питерс и Р. Уотермен в 1970-е г. назовут передовыми<sup>7</sup>. К сорока годам он превратился в своего рода лидера-предвидца, достижения которого уже в наше время пропагандировали Уоррен Беннис, Ноел Тичи и другие<sup>8</sup>. После Второй мировой войны он создал организацию, удивительно приспособленную к быстрому росту, высоким темпам технического прогресса и глобализации. В 1970-е и 1980-е годы он продолжил свою карьеру как автор, филантроп, просветитель, социальный мыслитель и государственный деятель. Главное, всю свою жизнь он демонстрировал поразительную способность к росту и обновлению, которая, по единодушному мнению специалистов, в ускоряющемся XXI в. будет иметь еще большее значение, чем в прошлом.

Дети, как правило, легко обучаются и быстро приобретают новые навыки. Многие взрослые, если и способны к обучению, делают это гораздо медленнее. Мацусита неоднократно говорил, что его ощущения хорошо переданы в стихотворении, которое начинается так:

Молодость — это не период жизни, а состояние души; это не розовые щеки, красные губы и гибкие колени; это воля, воображение, сила эмоций; это свежесть глубинных источников жизни.

Молодость — это победа смелости над робостью, жажды приключений над стремлением к покою. Такое часто случается и в шесть-

десят, а не только в двадцать. Никто не стареет лишь потому, что прибавляются годы. Мы стареем, потому что забываем о своих идеалах\*.

Его идеалы оказывали сильное влияние на его действия, однако личность его при этом была более сложной, чем могло показаться на первый взгляд.

Моримаса Огава, ставший в 1975 г. свидетелем сцены с шеф-поваром в ресторане Осаки, пришел к убеждению, что его босс — святой. Из-за этого первоначального ощущения эпизод, произошедший пять лет спустя, произвел на него еще более ошеломляющее впечатление<sup>9</sup>. В то время отделение, которым руководил Огава, было убыточным. Во время одного совещания с главой фирмы беседа, согласно письменным воспоминаниям Огавы, приобрела весьма острый характер.

— Я бы еще понял, если бы сбыт равнялся нулю, а дефицит составляли расходы на оплату персонала, — кричал Мацусита. — Но при объеме продаж в сто миллиардов иен у вас убыток в девять миллиардов. Ответственность за это лежит на вас и ваших подчиненных. Центральное правление также несет ответственность, потому что выдало вам эту субсидию в двадцать миллиардов иен. Завтра же скажу им, чтобы забрали ее.

— Но, г-н Мацусита, для нас это настоящая катастрофа! Крайний срок расчетов истекает через пять дней, а нам нужно заплатить за материалы и комплектующие. Если вы сейчас заберете эти двадцать миллиардов иен, мы не сможем расплатиться.

— Это правда, но я не собираюсь давать вам деньги, если вы и ваши коллеги ведете дело таким образом. Завтра я закрою субсидию.

— Но тогда мы обанкротимся!

— У вас четыреста прекрасных работников. Обсудите это с ними, воспользуйтесь их идеями и представьте план реорганизации, который даст результаты. Если вы сможете сообща составить такой план, я напишу для вас рекомендательное письмо в банк Sumitomo. Можете быть уверены, что с этим письмом они дадут вам ссуду в двадцать миллиардов иен под залог земли, зданий и оборудования. А теперь принимайтесь за дело!

---

\* Автор — Сэмюэл Аллмен (Samuel Ullman). Считается, что японцев с этим стихотворением познакомил генерал Дуглас Макартур после Второй мировой войны.

Хотя подобных историй зафиксировано не так много, оказывается, что Мацусита регулярно отчитывал ключевых менеджеров, а иногда им овладевал такой гнев, что лицо его делалось багровым<sup>10</sup>. Чем ближе к нему был тот или иной человек, тем больше у него было шансов заработать выговор. В силу семейных и корпоративных связей самым близким к нему человеком в компании был его зять и преемник на посту президента и председателя совета директоров Масахару Мацусита\*, и именно он в наибольшей степени испытал на себе всю силу его гнева. «Он мог быть чрезвычайно любезен с потребителями и агентами по сбыту, но с теми из нас, кто знал его лучше всех, он иногда бывал холоден и суров. Даже дома, за обеденным столом, мы редко чувствовали теплоту»<sup>11</sup>.

Есть и другие свидетельства того, что история Мацуситы сложнее, чем это пытались представить журналисты, писавшие о национальном герое. Его внимание к проблемам добра и всего человечества стало поистине легендарным, однако нельзя забывать, что он был поставщиком японской армии во время Второй мировой войны, а в конце 1960-х его фирме было предъявлено обвинение в участии в отраслевом картеле, который удерживал высокие цены в Японии и одновременно осуществлял демпинг товаров в США. На протяжении почти всей своей сознательной жизни он был окружен тысячами почитателей, но в определенном смысле оставался одиноким<sup>12</sup>. Более семидесяти лет он был женат на одной женщине, и этот брак по всем стандартам был вполне счастливым, однако на протяжении десятилетий у него имелась по крайне мере одна любовница и фактически вторая семья<sup>13</sup>. Он отличался спокойствием и силой, и этим напоминал члена буддийской секты «дзэн», но последние сорок лет жизни страдал бессонницей и каждую ночь принимал снотворное<sup>14</sup>.

История Мацуситы распадается по крайней мере на три части. С одной стороны, К. М. как публичная личность, великий бизнесмен, часто своим поведением напоминающий святого. С другой — его частная жизнь с ее трениями, таблетками снотворного и любовницей. И еще глубже — буря эмоций, вызываемых верованиями и убеждениями, которые трудно оценить таким скептикам, как мы.

Ясую Окамото написал о компании К. М. книгу, которую многие считают лучшей, — бестселлер под названием «От Хитачи до Мацу-

---

\* Первоначально его звали Масахару Хирата, но затем он взял фамилию своего тестя.

ситы». По его словам, «он был сложным человеком, но с сильным самоконтролем»<sup>15</sup>.

Данная книга писалась не как обычная биография, хотя в ней сохранена хронологическая последовательность<sup>16</sup>. В ней нет исчерпывающего перечня исторических фактов, основное внимание уделяется длинному ряду достижений Мацуситы и тому, что можно почерпнуть из его опыта. Всякое подобное изучение неизбежно ведет к обсуждению проблематики, связанной с Японией, но наша главная задача заключалась вовсе не в том, чтобы написать еще одно исследование японского менеджмента. Основные вопросы, которые рассматриваются здесь, таковы: почему наследие Мацуситы столь необычно по сравнению с другими менеджерами, в том числе и японскими, и как уроки его жизни могут научить эффективно действовать в любых частях мира в следующем столетии?\*

К. М. в значительной степени был продуктом своего времени и места на Земле, в котором он жил. Если бы сегодня он чудесным образом переместился в Чикаго или Франкфурт и вновь стал тридцатилетним, он, несомненно, добился бы меньшего, чем сделал в свое время. Тем не менее его жизнь в Японии XX в. дает важное представление о том, как нужно действовать в сложных обстоятельствах и добиваться превосходных результатов в условиях быстрых изменений. Если бы предстоящие десятилетия обещали стабильный деловой климат, эти уроки не имели бы такого большого значения. Однако ничто не указывает на то, что нас ожидает безоблачное будущее, все говорит об обратном.

XXI в. превращается в эпоху возрастающей турбулентности и быстрых изменений, и история Мацуситы подсказывает, что обычные, характерные для прошлого стратегии бизнеса, организационные приемы и пути карьерного роста не гарантируют успеха. Примеры действий Matsushita Electric в 1950-1960-е гг. в таких сферах, как концентрация усилий на миссии компании, удовлетворение запросов потребителей, повышение производительности, вовлеченность персонала, осуществление постоянных улучшений, представляют собой значительно более совершенную модель по сравнению с General Motors, Philips, Sears или большинством других хорошо

---

\* Читатели, которые предпочитают начинать с обсуждения выводов, могут обратиться непосредственно к эпилогу.

известных предприятий на протяжении того же периода времени и даже в наши дни. Изучение явления лидерства в Matsushita Electric Industrial (MEI), инициированного высшим исполнительным руководителем и затем глубоко укорененного во всех звеньях этой одной из первых в мире подлинно децентрализованных организаций, демонстрирует, каким образом фирмы могут сохранять способность изменяться и добиваться конкурентных преимуществ в условиях динамичной среды, даже если конкуренты располагают более значительными ресурсами.

История MEI показывает, что великие и эффективно реализуемые стратегии бизнеса являются не только продуктом рационального экономического анализа, но имеют и мощный компонент интуиции, связанный с характером личности. История Коносуке Мацуситы показывает, что выдающееся лидерство — это не статичное качество, а решающий элемент, имеющий длительное развитие и зачастую вырастающий на почве лишений, но отнюдь не преимуществ.

Возможно, наиболее интересный результат данного исследования заключается в обнаружении тех качеств, которые, по всей видимости, *не имели* никакого отношения к поразительным достижениям К. М.: он не обладал властью Д. Рокфеллера, фотогеничностью и обаятельностью Уолта Диснея, изобретательным гением Томаса Эдисона, финансовой дальновидностью Дж. П. Моргана, не имел привилегированного положения Акио Мориты, внушительного сложения Шарля де Голля или высокой образованности Энди Гроува. В некотором смысле К. М. был вполне обычным человеком. Можно с уверенностью сказать, что никто из тех, кто знал его в молодости, не ожидал от него таких достижений. Но он повзрослел и стал кем угодно, только не посредственностью, и ключ к его успехам лежит в его феноменальном стремлении к росту.

Болезненный, убитый горем и угнетенный бедностью ребенок стал умелым подмастерьем в велосипедной мастерской и начал понимать роль потребителя. Молодой человек затем превратился в подающего надежды работника в Osaka Light Company и успешного предпринимателя, использующего новые для XX в. стратегии. Приобретя определенное богатство и известность, он не сбавил обороты, а вырос в сильного лидера бизнеса, затем в создателя огромного предприятия и, наконец, в государственного деятеля и философа, чьи интересы не ограничивались экономикой. Тогда как другие в тридцать-сорок лет под влиянием апатии, вызванной неудачами, или самоуверенности, порожденной

успехами, переходили в «плавный полет», Мацусита продолжал учиться и развиваться.

К этому росту его побуждал определенный склад характера. К. М. не позволил ни себе, ни другим расслабиться в комфортной обстановке, бросал вызовы привычному порядку вещей, принимал на себя риски, оценивал недостатки и неудачи, искал новые идеи. Такому поведению способствовали его широкие гуманистические цели и амбиции, которые также подвергались воздействию времени и заставляли его скромно оценивать фактические достижения. Возникновению этих целей, в свою очередь, способствовала целая серия трагедий и невзгод, которые обострили его чувства, породили в нем большие ожидания и сделали невосприимчивым к мелким неприятностям. Этот путь отображен на схеме на стр. (215).

Порой трудности воспитывают неуемную потребность в подчинении себе внешней среды, создают личность трудоголика, систему ценностей, ставящую цели выше средств, а также неуемное стремление к деньгам и власти. Но история Мацуситы — это история о том, как пережитые трудности привели к появлению амбициозных, но гуманистических устремлений и формированию ума, ориентированного на рост; как за годами лишений последовали десятилетия постоянной учебы и, в конечном счете, феноменальные достижения, благотворное влияние которых ощутили миллионы людей. Это рассказ о своего рода революционере, который на протяжении почти всей своей жизни плыл против течения, порой очень сильного. Это частица истории XX в. и, в некотором смысле, сгусток истории всей Японии, имеющие важное значение во многих отношениях.

Но самое главное, возможно, заключается в том, что в условиях нашей современной жизни, когда человеческие чувства оказались в тупике конфликтов, бедности и холодного научного рационализма, эта драма способна не только пробудить решимость, но и согреть душу.

УЧЕНИК,  
ПОДМАСТЕРЬЕ,  
НАЕМНЫЙ  
РАБОТНИК

1894–1917

## 2. РАННИЕ ПОТЕРИ И ИХ ПОСЛЕДСТВИЯ

Токио расположен на восточном побережье, почти в центре страны. В 240 милях к юго-западу находится Осака, еще в 37 милях в том же направлении — Вакаяма. Коносуке Мацусита родился в близлежащей деревне Васамура 27 ноября 1894 г. (см. карту на стр. 28).

Если бы его большая и относительно состоятельная семья была более счастлива, он мог бы прожить спокойную жизнь и умереть в безвестности. Но после рождения Коносуке на это семейство обрушилась череда несчастий, и последующие бурные события оказали огромное влияние на младшего ребенка.

Мало кому из людей довелось испытать то, что выпало на долю К.М., но в целом начало его жизненного пути было не столь уж необычным. Понесенные в раннем возрасте потери закалили его чувства и способствовали формированию качеств, необходимых для предпринимателя и лидера. Как правило, чтобы лучше понять, что лежит в основе необыкновенных судеб и достижений, не исключая, разумеется, и Мацуситу, необходимо обратиться к событиям детства этих людей, причем нередко сложным и болезненным.

В Похоронной книге семьи Мацусита в храме Гокураку в Васамуре зарегистрированы имена представителей нескольких поколений, вплоть до XVII в., однако о тех из них, кто умер до 1850 г., практически



ничего не известно. Один из источников описывает деда К.М. по отцовской линии как относительно крупного мужчину с длинной бородой, пользовавшегося большим уважением в деревне и умершего в возрасте 81 года<sup>1</sup>. Отец Мацуситы, Масакусу, родился в 1855 г., спустя два года после того, как командор Мэттью С. Перри приплыл в Токийскую бухту, чтобы разбудить спящую нацию и вывести ее из добровольной изоляции, длившейся почти 225 лет. Мать К.М., Токуе Симамото, родилась в 1856 г. Токуе и Масакусу поженились в 1874 г., когда

Токуе было восемнадцать. Их первым ребенком стала девочка по имени Айва, родившаяся в 1874 г. За ней последовали Исабуро (мальчик), родившийся в 1877 г., Фусае (девочка, 1880 г.), Хатиро (мальчик, 1882 г.) и еще три девочки (Тийо, 1885 г.; Хана, 1888 г.; Аи, 1891 г.)<sup>2</sup>. Последний сын, Коносуке, родился в 1894 г., в том же году, когда будущий кумир Мацуситы — Томас Эдисон впервые продемонстрировал свой аппарат с движущимися картинками.

Семья из десяти человек жила в деревне, насчитывавшей шестьдесят домов<sup>3</sup>. В стране размером с Калифорнию, где 60 млн человек скучились на территории, не превышающей территории Нью-Джерси, этот маленький поселок считался относительно большим и отнюдь не перенаселенным. В его центре не было почти никаких построек, кроме церкви<sup>4</sup>. Поскольку экономика была аграрной, а главной культурой был рис, большая часть земель была отведена под рисовые поля<sup>5</sup>. Вся хозяйственная жизнь вращалась вокруг годового цикла посадки и сбора урожая<sup>6</sup>.

По сегодняшним представлениям, семью Мацуситы можно было отнести к среднему классу. По японским стандартам конца XIX в. она была относительно состоятельной. В маленькой и бедной деревне отец К. М. владел 150 акрами земли, обрабатываемой семьью фермерами-арендаторами<sup>7</sup>. Еще до рождения Коносуке Масакусу дважды избирался в деревенское собрание<sup>8</sup>. На этом месте прожили не менее трех-четырех поколений семьи, поэтому имя Мацусита было известным и уважаемым<sup>9</sup>. И младший сын должен был почувствовать это с первых лет своей жизни<sup>10</sup>.

В уходе за детьми Токуе помогали наемные няни<sup>11</sup>. Исторические источники не указывают на какие-либо особые проблемы в семье<sup>12</sup>. Дети выглядели здоровыми, были счастливыми и любимыми. К. М. занимал особое место — он был ребенком, которого баловали все<sup>13</sup>.

В своих многочисленных воспоминаниях о ранних годах Мацусита вспоминает о «мирной и беззаботной» жизни<sup>14</sup>. Детство Коносуке протекало в родовом доме, простом, но большом деревянном строении, расположенном менее чем в полукилометре от центра Васамуры. Вокруг раскинулись рисовые поля, зеленые леса, неподалеку возвышались горы. Жизнь крестьян была нелегкой, но раннее детство К. М. было вполне беззаботным. Он ловил рыбу в близлежащем ручье, играл в детские игры, развлекался<sup>15</sup>. Уже будучи взрослым, он говорил, что смутно помнит, как однажды его везли домой вдоль рисовых полей по дороге, обсаженной деревьями, под убаю-

кивающие звуки сельской колыбельной<sup>16</sup>. Несомненно, в то время он воспринимал такую жизнь как нечто само собой разумеющееся. Однако вскоре все изменилось.

Благосостояние семьи рухнуло в 1899 г. Семье из десяти человек пришлось переехать в маленькую наемную квартиру в бедном районе недалеку от Вакаямы. Еды не хватало. Тяжелая ситуация вскоре стала катастрофической, когда начали умирать дети. Коносуке выжил, но, когда ему исполнилось девять лет, его послали в Осаку, где он жил у хозяина и работал по шестнадцать часов в день.

Такую трагедию нелегко пережить при любых обстоятельствах. Но еще более страдания К. М. усугубил тот факт, что невзгоды, постигшие его близких, не были результатом землетрясения или войны. Причиной разорения и последовавших за ним несчастий, обрушившихся на семью, были действия отца Коносуке.

Если бы Япония конца XIX в. не встала на путь прогресса, Масакусу не столкнулся бы с новыми условиями товарного рынка, приведшими к его разорению. Но не будь всех этих изменений, его младший сын никогда бы не имел шанса создать огромное предприятие, продаивать товары по всему миру и внести вклад в становление своей страны как ведущей экономической силы.

До 1868 г. Япония представляла собой по преимуществу феодальное общество, состоявшее из крестьян и аристократии, социально статичное и почти не знакомое с западной технологией<sup>17</sup>. Однако когда правящая элита решила отказаться от древних традиций и начать модернизацию, перемены стали происходить с огромной скоростью. В 1889 г. была принята конституция. В том же году на впервые проведенных выборах отец К. М. получил место члена деревенского совета<sup>18</sup>.

Быстрые политические изменения сопровождались столь же быстрыми сдвигами в экономике, военной сфере и образовании. Как свидетельствуют японские письменные источники конца XIX в., все это порой приводило в замешательство, часто было захватывающее увлекательным, а иногда и вселяло страх. Эти новые условия таили в себе огромные возможности и опасности, еще большие, чем те, которые мы во все возрастающей степени наблюдаем сегодня, в конце XX в.<sup>22</sup>

В разгар всей этой суматохи в январе 1894 г. в Вакаяме была создана рисовая биржа<sup>23</sup>. Так же как и в США и Европе, биржа позволя-