Содержание

Предисловие 7

Глава 1. Наследие 13

УЧЕНИК, ПОДМАСТЕРЬЕ, НАЕМНЫЙ РАБОТНИК: 1894–1917 29

Глава 2. Ранние потери и их последствия 31

Глава 3. Рост вопреки невзгодам 45

Глава 4. Ответственность и испытания 57

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ И КОММЕРСАНТ: 1917–1931 67

Глава 5. Риск, настойчивость и начало бизнеса 69

Глава 6. Необычные стратегии 81

Глава 7. Рост в трудное для экономики время 99

ЛИДЕР БИЗНЕСА: 1931–1946 115

Глава 8. Миссия корпорации 117

Глава 9. Создание дивизиональной системы 133

Глава 10. Вторая мировая война 149

ЛИДЕР ОРГАНИЗАЦИИ: 1946–1970 159

Глава 11. Возрождение из пепла 161

Глава 12. Глобализация предприятия 175

Глава 13. Борьба с самоуверенностью и самодовольством 191

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

ФИЛОСОФ И ПРОСВЕТИТЕЛЬ: 1970–1989 ..... **209**

Глава 14. Изучение человеческой природы **211**

Глава 15. Книги и благотворительность **225**

Глава 16. Обучение лидерству **239**

Эпилог. Со смиренным духом и открытым разумом **251**

Комментарий к источникам **265**

Примечания **267**

Об авторе **295**

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

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 розничной торговлей, но нет молодых преподавателей, которые бы хотели их занять. У нас есть

* Профессор Гарвардской школы бизнеса, автор многих работ по проблемам управления. — *Прим. пер.*

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

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

вакансии на кафедре банковского дела и т. д. Редко получается так, чтобы преподаватель полностью соответствовал 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. Поначалу 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

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

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*.

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 помощь 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

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

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

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

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.

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 Еннокоши 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, Алан Фромен, Джек Габарро, Ричард Хэкмен, Джим

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Хэскетт, Моника Хиггинс, Уолтер Кичел, Боб Ламбрикс, Джей Лорш, Леонард Линн, Морган Макколл, Казуо 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 компании, 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 спроецирую 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

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

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 не ставил 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?

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Глава 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[1]. 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

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

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 с. 16). Однако его имя не значилось на выпускаемых продуктах, как «Хонда» или «Форд», он не стремился казаться американцем в век Америки

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».

* 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.

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

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 долл., 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 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[2]. 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 собрались вскоре после полудня. Поздоровавшись

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

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 хорош, 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 принесли 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 японцы. 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 начинал работать самостоятельно, у него было всего

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

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 занимаетесь 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

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 Хьюлетт	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.

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

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 повысят цену продукта... Отсутствие запасов требуемого товара — результат небрежности. Если это случилось, принесите покупателям извинения, спросите их адрес и скажите, что вы доставите товар немедленно»[3].

По мере того как он набирался опыта, а его фирма развивалась, увеличивались масштаб и глубина его идей. К началу 1930-х гг. его прагматичность 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»[4]. 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 изобильным материально»[5].

Ужасы Второй мировой войны в значительной степени усилили его внимание к проблемам государственного

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

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 особое 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.

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

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 серьезно 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, совершенствуя других людей, сможет совершенствовать себя, что помощь другим означает помощь 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»[6].

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

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

и болезненным. Но к тридцати годам он разработал методы ведения бизнеса, которые Т. Питерс и Р. Уотермен в 1970-е г. назовут передовыми[7]. К сорока годам он превратился в своего рода лидера-провидца, достижения которого уже в наше время пропагандировали Уоррен Беннис, Ноел Тичи и другие[8]. 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 шестьдесят, а не только в двадцать. Никто не стареет лишь потому, что прибавляются годы. Мы стареем, потому что забываем о своих идеалах*.

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

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

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[9]. 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

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

миллиардов иен под залог земли, зданий и оборудования. А теперь принимайтесь за дело!

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[10]. 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»[11].

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[12]. 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 крайней мере одна любовница и фактически вторая семья[13]. Он отличался спокойствием

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

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

и силой, и этим напоминал члена буддийской секты «дзэн», но последние сорок лет жизни страдал бессонницей и каждую ночь принимал снотворное[14].

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.

Ясуо Окамото написал о компании К. М. книгу, которую многие считают лучшей, — бестселлер под названием «От Хитачи до Мацуситы». По его словам, «он был сложным человеком, но с сильным самоконтролем»[15].

Данная книга писалась не как обычная биография, хотя в ней сохранена хронологическая последовательность[16]. 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

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

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

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 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,

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

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 властностью Дж. 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

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

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 отражен на схеме на с. 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.

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

УЧЕНИК, ПОДМАСТЕРЬЕ, НАЕМНЫЙ РАБОТНИК

1894 — 1917

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Глава 2

РАННИЕ ПОТЕРИ И ИХ ПОСЛЕДСТВИЯ

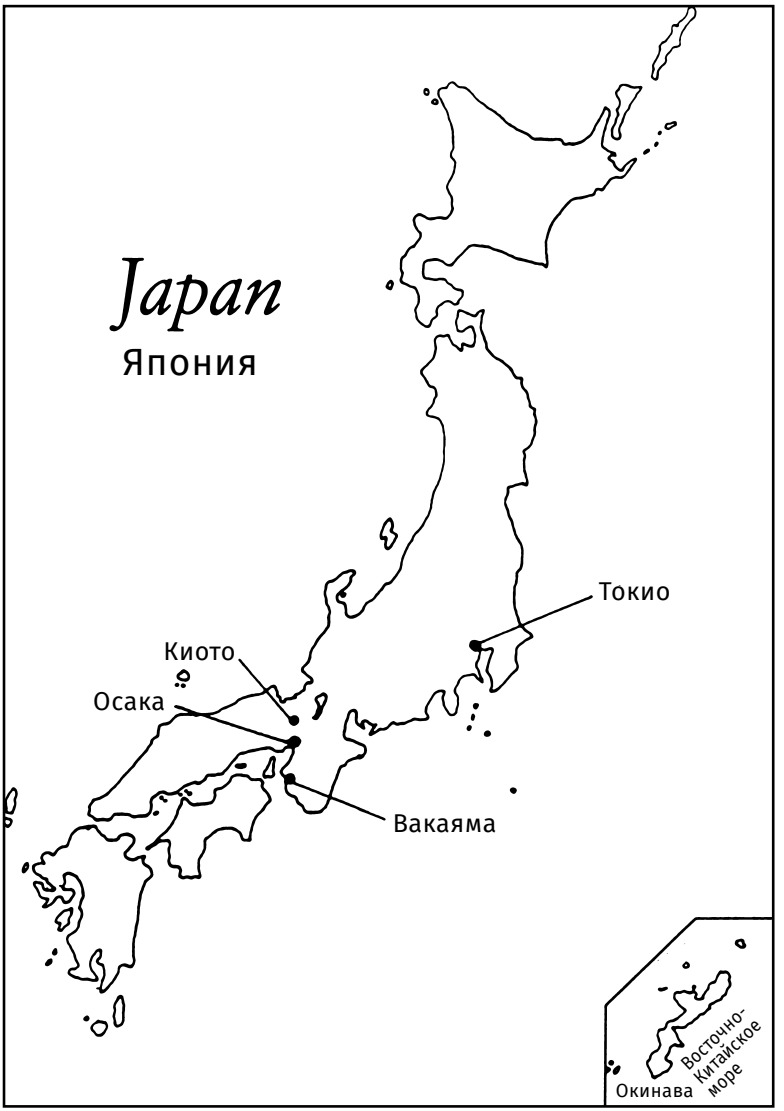
Токио расположен на восточном побережье, почти в центре страны. В 240 милях к юго-западу находится Осака, еще в 37 милях в том же направлении — Вакаяма. Коносуке Мацусита родился в близлежащей деревне Васамура 27 ноября 1894 г. (см. карту на с. 28).

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

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>



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[1]. Отец Мацуситы, Масакусу, родился

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

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.)[2]. 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[3]. В стране размером с Калифорнию, где 60 млн человек скучились на территории, не превышающей территорию Нью-Джерси, этот маленький поселок считался относительно большим и отнюдь не перенаселенным. В его центре не было почти никаких построек, кроме церкви[4]. Поскольку экономика была аграрной, а главной культурой был рис, большая часть земель была отведена под рисовые поля[5]. Вся хозяйственная жизнь вращалась вокруг годового цикла посадки и сбора урожая[6].

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 семью фермерами-арендаторами[7]. Еще до рождения Коносуке Масакусу дважды избирался в деревенское собрание[8]. На этом месте прожили не менее трех-четырех поколений семьи, поэтому имя Мацусита было известным и уважаемым[9]. И младший сын должен был почувствовать это с первых лет своей жизни[10].

В уходе за детьми Токуе помогали наемные няни[11]. Исторические источники не указывают на какие-либо особые

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

проблемы в семье[12]. Дети выглядели здоровыми, были счастливыми и любимыми. К. М. занимал особое место — он был ребенком, которого баловали все[13].

В своих многочисленных воспоминаниях о ранних годах Мацусита вспоминает о «мирной и беззаботной» жизни[14]. Детство Коносуке протекало в родовом доме, простом, но большом деревянном строении, расположенном менее чем в полумиле 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[15]. Уже будучи взрослым, он говорил, что смутно помнит, как однажды его везли домой вдоль рисовых полей по дороге, обсаженной деревьями, под убаюкивающие звуки сельской колыбельной[16]. 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 неподалеку 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

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>