

# Содержание

Предисловие.....	7
Глава 1. Принципы и цели .....	9
Глава 2. Принципы ответственного управления.....	33
Глава 3. Организации и системы.....	61
Глава 4. Разработка и производство продукции.....	79
Глава 5. Маркетинг и продажи.....	105
Глава 6. Управление снабжением и запасами .....	127
Глава 7. Бухгалтерия .....	135
Глава 8. Управление персоналом.....	151
Глава 9. Выход на международные рынки.....	183
Коносуке Мацусита.....	189



## ПРЕДИСЛОВИЕ

Коносуке Мацусита, основатель Matsushita Group и RHP Institute, скончался 27 лет назад, в 1989 году. На протяжении всех этих лет в RHP приходило огромное количество писем с вопросами об идеях основателя относительно менеджмента. Авторы писем, среди которых и руководители компаний, и различные участники бизнеса, выражают желание ознакомиться с его мыслями на тему специфических аспектов бизнеса. Что он думал о развитии продукта? Что говорил о маркетинге? О бухгалтерии? Об управлении персоналом? Учитывая, в каких сложных условиях глобализации и стремительно меняющейся деловой среды приходится сегодня работать руководителям, многие, вне всяких сомнений, извлекают для себя немало пользы из мыслей основателя и идеалов RHP.

Настоящее издание представляет собой перевод и адаптацию оригинальной книги на японском языке Matsushita Konosuke: Keiei no monosashi, опубликованной RHP Institute в 1994 году. Она состоит из коротких высказываний, охватывающих множество самых различных тем корпоративного менеджмента. Ее составлением RHP Institute начал заниматься в ответ на многочисленные вопросы, перечисленные выше. Указанные высказывания были взяты из записей речей, выступлений, обсуждений, интервью и встреч с представителями прессы на всем протяжении долгой карьеры Коносуке Мацусита. Будучи посвящены преимущественно вопросам менеджмента, они раскрывают многие иные его идеи и взгляды на человечество, общество и окружающий мир.

Мы бы хотели поблагодарить Центр межкультурных коммуникаций за перевод и адаптацию оригинального текста и Роберта Варго за редактирование.

Хотя с того момента, как Коносукэ Мацусита начал свою карьеру, прошло почти столетие, а бизнес-среда претерпела кардинальные преобразования с тех пор, как основатель активно занимался управлением, мы считаем, что глубокая мудрость, проницательность и деловая смекалка, нашедшие свое отражение в данной книге, окажут неоценимую помощь руководителям и бизнесменам в XXI веке.

## ГЛАВА 1

# Принципы и цели

### Чем мы управляем?

*От управления страной до управления собой*

Управление в наши дни проявляется во множестве разнообразных форм. На самом высшем уровне оно воплощается в управлении государством — ведь в конечном счете политика представляет собой управление страной. Далее следуют управление организациями, акционерными обществами или системами местного самоуправления, а в конце цепочки находятся маленькие индивидуальные предприятия и магазинчики. Уверен, что обеспечение деятельности всех этих организаций и предприятий есть разновидности управления. Сам термин «управление», конечно же, применим и к поведению человека как члена общества.

*Сформулировать философию*

В число качеств, необходимых управляющему предприятием, входят лидерские задатки, способность принимать решения, умение предвидеть, инициативность, равно как и чувство

ответственности. Однако важнейшим из факторов, позволяющих добиться успеха в бизнесе, является наличие цельной философии управления.

Под «философией управления» я подразумеваю совокупность ясных ответов на основополагающие вопросы, касающиеся вашего предприятия, например такие: «каково предназначение моей компании?», «каков ее *raison d'être*<sup>1</sup>?», «какова стратегия развития компании?», «какой я хочу видеть ее в будущем?». Прояснить для себя подобные вопросы крайне важно; лишь после этого все прочие присущие вам качества (в частности те, что перечислены выше) смогут проявиться во всей полноте.

### *Начнем с законов природы*

Говоря о природе, сути управления, следует учитывать, что нам, руководителям, нельзя сводить свои представления лишь к способам получения прибыли и расширения бизнеса. Во всем, что мы делаем как управленцы, необходимо учитывать жизнь в целом, которая и говорит, что правильно, а что нет, а также формирует наш взгляд на общество, нашу страну и весь мир.

Я бы сказал, что истинный источник нашей философии бизнеса – законы природы. Более того, они должны служить для нас и источником вдохновения. Именно законы природы предоставляют нам основополагающие и истинные принципы для наших деловых начинаний.

### *Часть бесконечного цикла*

Новое стареет, а старое приходит в упадок и забывается, открывая путь новому – этот процесс вечен и нескончаем. Все бесконечно движется и меняется. Таков закон природы,

---

<sup>1</sup> Смысл существования (фр.)

таков способ существования вселенной. Все сущее в мире подвержено правилу рождения и упадка, и, следовательно, любое создаваемое нами предприятие также ему подчиняется. Мы в Matsushita Electric стремимся никогда не упустить из памяти тот факт, что принципы управления следуют законам природы. Принцип возрождения и развития, лежащий в их основе, — одна из непререкаемых истин бизнеса.

*Изобилие хороших товаров  
по приемлемым ценам*

Все и каждый стремятся так или иначе усовершенствовать, повысить качество своей жизни. Для удовлетворения этих надежд и стремлений требуются самые разнообразные товары и услуги. В эпоху относительно неразвитой культуры люди воплощали подобные устремления в жизнь с помощью собственных усилий и изобретательности. Ну а в наши дни подавляющее большинство приобретает подобные вещи и услуги на рынке. В некоторых странах рынок не обеспечивает население нужными ему товарами и услугами, но я сказал бы, что цель любого народа — возможность в любое время получить желаемое в желаемом объеме.

Работу по поставке товаров и услуг в нашем обществе осуществляет бизнес; это его основная обязанность перед обществом, его миссия. Неважно, чем конкретно занимаются большие и малые корпорации, так или иначе, прямо или опосредованно вкладывающие усилия в совершенствование жизни народа; суть этой деятельности заключается в том, чтобы поставлять товары и услуги в достаточном объеме и по разумным ценам. В этом состоит основная социальная ответственность любой компании.

### *Ответственность перед обществом*

«Не хлебом единым жив человек», – гласит хорошо известное изречение, и действительно, одного лишь материального обладания недостаточно для счастья. Как ни старайся удовлетворить свои материальные потребности, счастья не видеть, если нет покоя в душе. Именно поэтому религиозная вера и другие духовные учения становятся неотъемлемой частью жизни, давая людям возможность избежать страданий и обрести внутренний покой и умиротворение.

Но при всей важности душевного покоя человеку не прожить без «хлеба». Материальное изобилие – один из важнейших факторов не только счастья, но и самого существования человечества. Несомненно, истинное счастье являет собой единство шествующих рука об руку материальной и духовной составляющих.

Материальное и духовное, находящиеся в неразрывной связи, можно сравнить с двухколесной тележкой. Если религия – одно из колес, которое продвигает вперед духовную сторону бытия, то производство товаров, способствующее материальному достатку и устраняющее бедность, представляет собой второе колесо. В целом же это двуединство олицетворяет собой и важность работы в области материального производства, и тяжелую ответственность перед обществом, которая лежит на корпорациях, выполняющих эту обязанность.

### *Истинное предназначение и этика предпринимателя*

Суть бизнеса разные люди формулируют по-разному, я же считаю, что в обобщенном виде ее можно представить как совокупность работ, важных для развития экономики. Другими словами, бизнес, предпринимательство – это любая



деятельность, которая осуществляется людьми для развития их взаимной экономической активности, вдохновленная стремлением к благосостоянию.

Ну а в самом расширенном толковании понятие бизнеса включает в себя все стороны и тонкости экономической жизни и взаимодействие всевозможных экономических феноменов. Более того, в ходе развития человеческой цивилизации бизнес диверсифицируется, и по мере того, как совершенствуется разделение труда, экономика становится все разнообразнее и сложнее.

Учитывая роль и ответственность отдельных предприятий, руководители компаний должны обладать широтой взглядов и высокими моральными принципами – и базировать на них миссию своих предприятий. Истинная же миссия предприятия – добиваться того, чтобы экономика в целом и жизнь каждого отдельного человека становились день ото дня богаче, насыщеннее и стабильнее, что, в свою очередь, делает общество процветающим, мирным и счастливым. Предприниматель должен стремиться к истинному воплощению деловой морали, активно претворяя эту миссию в жизнь.

#### *Осознание общественной значимости*

Бизнес – дело отнюдь не частное. Можно говорить о «частном предприятии», но в конечном счете корпорация все равно является общественной организацией. Это общественное предприятие по производству какой-то продукции, осуществляющее свою деятельность от лица компании или одного человека. И поскольку оно все-таки элемент общества, я убежден в том, что любые решения, например о снижении цен, вы должны принимать так, будто вы служащий, поставленный во главе общественной корпорации.

Я поставил себе непререкаемым правилом считать Matsushita Electric не частным заведением, а принадлежностью общества и принимать касающиеся ее решения, управлять ею так, словно мне поручено управление общественной собственностью.

Правилом считать себя служащим общества я руководствуюсь при назначении цен на продукцию, определении нормы прибыли и во всех иных аспектах управления. Применяв этот подход, я убедился, что в этом деле нет ничего личного или частного. Для Matsushita Electric это стало важным преимуществом еще в бытность ее маленькой городской мастерской.

*Прибыль — это разновидность награды*

Люди покупают те или иные товары по определенной цене, так как считают, что их стоимость на самом деле выше этой цены. Например, кто-то полагает, что за товар, продающийся за 100 иен, ему не жалко заплатить и 100, и даже 120 иен. Но, как правило, никто не станет платить ту же сотню за предмет, который, по их мнению, стоит лишь 80–90 иен, разве что их к этому вынудят обстоятельства.

Устанавливая цену в 100 иен за предмет, который мог бы стоить и 110, и 120 иен, поставщик предлагает потребителю своеобразную форму услуги или делает знак уважения. Прибыль же — это вознаграждение, которое достается производителю за то, что он предлагает эту услугу покупателю. Разработав продукт, стоящий 120 иен, изготовитель прикладывает определенные усилия, чтобы довести его себестоимость до 90 иен, и получает от покупателя 10 иен как вознаграждение за эти труды.

Это значит, что чем больше усилий и идей компания добавляет в производимые товары или предоставляемые услу-

ги, тем больше ее вклад в жизнь общества и отдельных потребителей. Отсюда правило: чем больше вклад в общество, тем больше награда, проявляющаяся в виде прибыли.

### *Обязанность прибыльной работы*

Я убежден в том, что компания обязана обеспечивать достаточную и существенную норму прибыли. Таким образом предприятие как бы принимает на себя общественный статус. Кто-то, правда, может подумать, что, раз предприятие имеет этот статус, оно не должно пытаться получить прибыль. Однако компания может вносить существенный вклад в жизнь общества лишь в том случае, если способна обеспечить приемлемую норму прибыли. Половина полученной прибыли выплачивается государству в качестве налога, конечным получателем которого является народ в целом. Следовательно, прибыль используется для финансирования текущих расходов государства, различных видов социального обеспечения или создания объектов инфраструктуры. Не будет прибыли – не будет и налогов.

Как управляющие предприятиями мы связаны обязанностью получать прибыль и выплачивать определенную ее часть государству в виде налогов. А вот получение чрезмерной прибыли недопустимо. По моему убеждению, чрезвычайно важно получать разумную прибыль и таким образом вносить свой вклад в развитие общества, вознаграждать инвесторов и работать на благо потребителей.

### *Сотрудничество с местным населением*

Без лишних слов понятно, что люди должны сотрудничать со своими соседями по району, другими обитателями населенного пункта, выстраивать тесные и взаимовыгодные человеческие отношения, чтобы внести наибольший вклад

в развитие местной общины. Для корпораций, занимающих обширные территории и привлекающих к своей деятельности множество местных жителей, крайне важно помнить о необходимости стать частью местного сообщества и окружающей среды. Иными словами, компания должна позиционировать себя так, чтобы это сообщество приветствовало и ценило ее присутствие. Это часть ее гражданской ответственности. По моему убеждению, предприятие должно прилагать все силы для того, чтобы наладить гармоничные отношения с жителями, беречь окружающую среду и принимать активное участие в развитии местного общества.

Все это, без сомнения, можно делать различными способами, но самое важное — твердая решимость вписаться в общество, стать его частью, настроить компанию на широкую и всестороннюю поддержку и развитие местной общины. Применяя этот подход к разнообразным повседневным вопросам, компания сможет функционировать в атмосфере доброго сосуществования и взаимной выгоды и пользоваться истинным расположением местного населения.

*Создавать предприятия  
даже в малонаселенных районах*

До сих пор корпорации при выборе мест для строительства своих предприятий, как правило, в первую очередь опираются на экономические расчеты. Такой подход кажется совершенно естественным, если смотреть на корпорации как на носителей миссии по снабжению потребителей высококачественной и как можно более дешевой продукцией, через которую выражается социальная ответственность бизнеса.

Но с учетом современных условий Японии мне кажется, что существует все более насущная потребность строитель-

ства промышленных предприятий и в тех частях страны, где численность населения заметно снизилась. Я убежден, что сегодня это одна из важнейших задач — слагаемых миссии корпораций.

Естественно, при строительстве завода в области с малочисленным населением приходится иметь дело с определенными неблагоприятными факторами. И себестоимость продукции в таких условиях может быть несколько выше. Но, несмотря на это, строить предприятия в малонаселенных районах все же стоит. Ведь при таком подходе компания сможет создать рабочие места для людей в благоприятной для жизни привычной обстановке, не вынуждая их отрываться от корней и переселяться в нездоровую, провоцирующую стресс среду, какой являются перенаселенные города.

Компаниям, конечно, нельзя игнорировать вопрос прибыли и затрат, но с учетом современных условий Японии восстановление населения в сельских районах остается важнейшей задачей, даже если ведет к временному снижению прибылей. Я уверен, что это одна из новых общественных обязанностей, стоящих перед корпорациями в современной Японии.

## Как браться за дело

*Если начинается дождь, раскрывайте зонтик*

Как-то раз ко мне обратился газетный репортер: «Мистер Мацусита, вы чрезвычайно преуспевающий человек, но в чем секрет вашего успеха?» Я ответил на это: «Моя философия управления заключается в следовании законам природы». «Законам природы? — удивился газетчик. — Не могли бы вы объяснить не столь абстрактно. Скажем, сослаться на какой-то конкретный пример». И я сказал ему: «Это примерно то же

самое, как... если начинается дождь, вы раскрываете зонтик, верно?» Кое-кто считает предложенный мною образ слишком сложным, но для выражения идеи о следовании законам природы я использую именно его.

Нет ничего естественнее, чем раскрыть зонтик, точно так же, как снять рубашку, когда становится слишком жарко, или, напротив, в холодное время надеть дополнительную одежду. Так поступает любой человек, поэтому можно сказать, что в определенном смысле все неосознанно живут по законам природы. Но должен заметить, что, когда дело доходит до бизнеса, люди сплошь и рядом начинают совершать поступки, идущие вразрез с этими законами.

Как правило, бизнес, нарушающий в своей деятельности законы природы, терпит неудачу, а следующий им – преуспевает. Я говорю о самом элементарном свойстве бизнеса: чтобы продать что-то, необходимо найти готового заплатить за это покупателя. Это столь очевидно, что вы можете удивиться: зачем вообще об этом говорить? Но зачастую именно здесь и происходят неудачи. Если вы купили что-то за 100 иен, продать это нужно за 110 иен. Так вы будете двигаться по пути, предопределенному законами природы. Перепродав вещь, обошедшуюся вам в 100 иен, за 90 и не возместив затраты, вы потерпите неудачу. Это совершенно естественно и очевидно, тем не менее ошибки такого рода совершаются постоянно.

*К истинному росту ведут сосуществование  
и взаимная выгода*

Как я уже говорил, корпорация – это общественное учреждение и, следовательно, она должна развиваться во взаимодействии с обществом. Компании необходимо постоянно повышать производительность и эффективность деятель-

ности, но недостаточно добиться лишь ее процветания; конечно целью является процветание всего общества, достигаемое с помощью благополучной работы как одной отдельно взятой компании, так и многих других таких же. Отдельная компания способна процветать и в одиночку, но такая удача может быть только временной. Подобный успех никогда не бывает продолжительным. По большому счету, предприятие преуспевает лишь в том случае, если и связанные с ним компании тоже процветают, работая в атмосфере сосуществования и взаимной выгоды, что и ведет к истинному росту и благополучию. Сосуществование и взаимная выгода – вот настоящие принципы функционирования как природы, так и человеческого общества.

*Ни одно предприятие  
не добивается успеха в одиночку*

Одно из правил, которому я неуклонно следую на всем протяжении своей карьеры, гласит, что процветание Matsushita Electric должно идти рука об руку с процветанием индустрии в целом и что Matsushita Electric может достичь успехов лишь в случае преуспевания индустрии и экономики в целом. Эта точка зрения, основанная на идее сосуществования и взаимной выгоды, неизменно служила маяком для всех моих стратегических решений и практических действий.

*Сосуществование со всеми  
и всеобщая взаимная выгода*

Философия управления в Matsushita Electric базируется на идее сосуществования и взаимной выгоды не только с партнерами по отрасли промышленности, но и со всем народом; именно этим принципом руководствуется компания в своей политике. Трудно рассчитывать на то, что все

согласятся с таким подходом, но уверен, что нас поддержат все здравомыслящие люди.

*Капитал должен находиться под контролем*

В наши дни и в нашем обществе капитал принадлежит публичной сфере, обществу как таковому. Он, безусловно, не является частной собственностью отдельных людей. С этой точки зрения капитал представляет собой нечто, что предприниматель может использовать лишь как распорядитель общественного имущества. Попытка из эгоистических интересов чрезмерно нарастить, невзирая на затраты, свою долю на рынке выпускаемых товаров обречена на провал. Поддержка такой практики означала бы увековечение тирании капитала за счет бесценной благотворной пользы, которую он способен принести.

Капиталистическая экономика основана на конкуренции. У меня нет сколь-либо серьезных возражений против этого фундаментального принципа. Однако движущей силой конкуренции должны быть не размеры капиталов, имеющих в распоряжении того или иного ее участника, а конкурентоспособные качества самих предприятий. Иными словами, исход конкурентной борьбы между однотипными товарами должны решать их качество и цена. Снижать цены можно не за счет распродажи товаров за бесценок по каким-то скрытым мотивам, а благодаря инновациям и изобретательности, обеспечивающим прогресс в развитии общества в целом. Когда на смену носилкам приходят паровозы, которые затем сменяются самолетами, общество выигрывает и делает шаг вперед.

Попытка же стимулировать рост одной лишь энергией капитала, например ведение конкурентной борьбы за счет продажи товара ниже себестоимости, — это своеобразный



вид насилия. Это конкуренция ради конкуренции, близорукая тактика, не приносящая обществу никакой пользы.

Подобный силовой, нечестный захват рынка служит лишь разжиганию чрезмерной, деструктивной конкуренции; такую деятельность нельзя назвать иначе, как антиобщественной. И я уверен: как закон в наши дни запрещает насильственные действия и жестокость, так и неограниченное применение силы капитала следует признать преступлением, которое нельзя допускать.

#### *Честная и не нарушающая порядка конкуренция*

Здоровый дух энергичного соперничества может быть полезен для развития промышленности, но и суть, и содержание конкуренции должны иметь пределы. Здесь следует руководствоваться чувством справедливости и порядочности; если же борьба за место на рынке ведется аморальными и нечестными методами, это может спровоцировать хаос в промышленности и нанести серьезный вред обществу.

Последствия подобных действий хорошо известны, и все же мы сплошь и рядом встречаемся с примерами того, как то или иное предприятие отказывается соблюдать нормы добропорядочной конкуренции. Никогда нельзя закрывать глаза на действия, уводящие с пути правды и справедливости, нужно целиком и полностью отказаться от конкуренции ради конкуренции, всегда быть честным, справедливым и уважать установленные в обществе правила. Необходимо находить равновесие между развитием собственного предприятия и прогрессом отрасли в целом. Постоянно сознавая, какие трудности и неприятности наше опрометчивое, неосмотрительное поведение может причинить другим, мы естественным образом приходим к должному самоограничению. Нашей целью всегда должен быть рост коллективно-

го благосостояния и вклад в повышение уровня культуры и жизни. Таким путем мы придем к возрождению и развитию своей нации.

### *Чистая конкуренция*

Следует всегда помнить о духе корректной конкуренции, признавая ее жизненно важную роль в деле развития индустрии и процветания общества в целом. Ни в коем случае нельзя об этом забывать и заходить в конкурентной борьбе слишком далеко или порочить своих соперников ради нездорового стремления одержать победу. И даже если мы сами станем жертвой клеветы или оскорблений, нельзя отвечать таким же образом, ибо это всего лишь признак слабости и трусости.

Иными словами, тот, кто наделен силой в ее истинном понимании и хорошо знает себя, должен сохранять спокойствие независимо от ярости обрушивающихся на него атак. Для каждого найдется место, чтобы реализовать себя, не распахивая остальных локтями, а, напротив, приветствуя их как своих коллег. По моему мнению, не может быть ничего более жалкого и презренного, чем мысль о том, что вырваться вперед можно, лишь опорочив других.

### *Персонал — основа управления бизнесом*

Говорят, что успешность бизнеса зависит от его руководителя, и мой опыт подтверждает это мнение. Любой бизнес будет процветать, если его возглавит подходящий человек. И неважно, насколько блистательна история предприятия, насколько давними традициями оно может похвастаться — без личности, способной должным образом следовать этим традициям, оно рано или поздно придет в упадок. Конечно, важна и организационная структура управления бизнесом,

и используемые методы, но очевидно, что использовать их с максимальной эффективностью (либо потерпеть в этом неудачу) могут именно люди. Неважно, насколько хорошо организовано управление предприятием или насколько новые и эффективные методы в нем используются — без людей, способных наилучшим образом воспользоваться всем этим, состояние дела не улучшится и предприятие не сможет выполнить свою миссию. Способность корпорации внести надлежащий вклад в жизнь общества, удержаться на избранном пути развития и процветания зависит от руководящих ею людей. Следовательно, в деле управления бизнесом самое главное — это найти подходящих людей, обучить и воспитать их для выполнения необходимых обязанностей.

*Всегда ставьте себе цель  
и сосредотачивайтесь на ее достижении*

Управляя своей компанией, я взял за правило ставить перед собой цели согласно той миссии, которую определил для предприятия, и затем последовательно воплощать их в жизнь. Каждый год 10 января мы проводим большое собрание, на котором я сообщаю всем сотрудникам, какую стратегию мы будем осуществлять в новом году и каковы будут цели по производству и продажам. Из года в год все сотрудники поддерживают меня в стремлении к выполнению этих задач. Я также использую январские собрания для объявления долгосрочных ориентиров, таких как пятилетние цели по производству и продажам или план перехода за пять лет к пятидневной рабочей неделе.

Каждый сотрудник, ознакомившись с представленными целями, должен выработать соответствующие его положению конкретные меры по их достижению и работать над их

осуществлением; в таком случае мы успешно решаем поставленные перед собой задачи.

### *Независимое и автономное управление*

Управление бизнесом можно осуществлять бесконечным количеством способов, но какие бы из них вы ни выбрали, следует всегда помнить о важности независимого и автономного подхода к делу. Я имею в виду, что вам надлежит стремиться к возможно полной независимости во всех вопросах – распоряжении капиталом, технологическом развитии и иных аспектах управления.

Время от времени компании может потребоваться внешняя помощь, возможны ситуации, когда наиболее эффективной формой использования ресурсов становится заимствование в той или иной форме. Но если подобные ситуации чересчур растягиваются во времени, человек из-за своей сущности постепенно, пусть и неосознанно, расслабляется, делается небрежным, и у ваших сотрудников может появиться желание переложить ответственность на кого-нибудь другого. Привычка полагаться на внешние силы также в конце концов делает организацию легко зависимой от изменения внешних обстоятельств. Например, если у вас большой долг, то повышение процентных ставок немедленно ударит по вашему бизнесу. И в этом случае он никогда не сможет превратиться в предприятие, которое будет сильно в любой ситуации, как в благоприятные, так и в тяжелые времена.

### *Независимое управление – первый шаг к совместному процветанию*

Независимость управления определенным образом связана с сосуществованием и взаимной выгодой предприятий. Осуществляя независимое управление, вы берете ответствен-

ность на себя. Это означает, прежде всего, что вы не причиняете неудобств другим, не налагаете на них каких-то обязательств и ни в коей мере не рассчитываете на них в своей деятельности. Уверен, что не быть никому обязанным и не нести ни перед кем ответственность за возможные осложнения чрезвычайно важно.

Если ваш бизнес не является независимым и вам приходится полагаться на кого-нибудь или просить кого-то о той или иной помощи, вы в итоге станете для них обузой и источником осложнений. Такое положение отнюдь не располагает к сосуществованию и получению взаимной выгоды, поскольку вы так или иначе обременяете собою других. Следовательно, независимое управление является первым шагом к сосуществованию и совместному процветанию.

### *Всеобщая мудрость как основа управления*

Управление Matsushita Electric осуществляется путем аккумуляции мудрости всех ее сотрудников любого ранга. Такую деятельность невозможно осуществлять, полагаясь лишь на разум и усилия одного Коносукэ Мацуситы. Я постоянно убеждался: главное, что я могу сделать как руководитель, — это предоставить компании объединенному разуму и знаниям всех ее участников.

Создание атмосферы, в которой все они могут свободно вкладывать в общее дело свои опыт и идеи, целиком и полностью зависит от мастерства руководителя. Если вы пытаетесь отдавать приказы по поводу каждого действия, которое нужно выполнить, и требовать, чтобы все, не рассуждая, шли предначертанным вами путем, то вскоре обнаружите, что оказались в положении командира воинского отряда, марширующего навстречу смерти, а ваше предприятие ждет жалкий конец.

Следует, напротив, призывать всех думать, предлагать идеи. Затем вы должны собрать эти идеи, свести их воедино естественным и приемлемым образом и изложить компании ваше решение в виде директивы. Я взял себе за правило не позволять моему самолюбию вторгаться в эту область.

*В сольном концерте  
участвует не только солист*

Руководители некоторых компаний или организаций ведут себя, как солисты в пресловутом театре одного актера, — отождествляют себя с предприятием, принимают все решения и присваивают себе всю славу. Но подобные представления существуют и в другой форме — там освещенный прожекторами солист вроде бы выступает в одиночку, но на самом деле говорит от имени множества людей: так национальный лидер выступает от имени граждан своей страны, председатель совета директоров — от имени его членов, а президент компании воспринимает идеи своих сотрудников и претворяет их в жизнь своими действиями и решениями.

Будучи президентом компании и в то время, когда она была маленькой, и после того, как она значительно выросла, я никогда не позволял себе деспотизма или эгоизма. Я основал эту компанию, и при взгляде со стороны могло показаться, что я веду все представление в одиночку, но я всегда собирал идеи и опыт своих сотрудников и принимал решения, отражавшие вклад множества людей. Я всегда прислушивался к каждому, кому было что сказать, пусть даже этот человек был новичком в компании, и потому был более или менее осведомлен о том, что думали мои сотрудники. С самого начала мой метод управления компанией представлял

собой сольное выступление одного актера, подготовку и проведение которого обеспечивают множество людей.

*Открытость управления  
воспитывает ощущение причастности*

Основополагающим правилом управления в нашей компании является открытость. С тех пор, когда в ней было лишь десять–двадцать работников, я ни от кого не прятал счета. В конце каждого месяца я проводил расчеты, составлял полный отчет о том, сколько товаров мы произвели, сколько продали, какую прибыль получили, и с этими данными могли ознакомиться все, начиная с меня самого и кончая самым младшим подмастерьем. Делал я это, чтобы выразить признательность всем сотрудникам и донести до них надежду на то, что в следующем месяце они проявят себя еще лучше.

Компании, имеющие акционеров, естественно, публикуют финансовые отчеты, но если вы ведете бизнес самостоятельно, без акционеров, вы не обязаны отчитываться перед кем бы то ни было за исключением налоговых органов. Однако я решил предоставлять полную информацию о ходе дел не только им, но и всем своим сотрудникам. Вообще-то, в то время мы даже не были зарегистрированной компанией, и они были всего лишь рабочими частной городской фабрики. И все же я полностью открыл все для всех. Таким образом у сотрудников возникло ощущение, что предприятием управляет не Коносукэ Мацусита, а все, кто на нем работает.

Но и по мере роста компании этот подход не менялся, и эта традиция сохраняется уже десятки лет. Поэтому часто говорят, что управление в Matsushita Electric – это коллективное действие, в котором участвуют все сотрудники.

Думаю, что в этом одна из причин того, что управленческий дух в компании держится на высоком уровне.

*«Надлежащее управление»,  
соответствующее возможностям компании*

Под «надлежащим управлением» — я часто использую этот термин, так как считаю, что нужно адекватно оценивать эффективность деятельности компании, — я подразумеваю соответствие масштаба бизнеса имеющимся производственным возможностям компании. Если вести бизнес с размахом, превышающим эти возможности, наша деятельность станет излишне рискованной.

Когда ставки высоки, необходимо постоянно отслеживать общие возможности корпорации и отчетливо представлять себе ее положение. Расширение операций лишь до пределов, соответствующих этим возможностям, и есть то, что можно назвать «надлежащим управлением». Можно расширять и диверсифицировать бизнес, выходя за пределы текущей операционной деятельности (я не говорю, что этого не нужно делать), но для этого необходимы соответствующие производственные мощности.

*Встраивание свободы маневра  
в систему управления*

Понятие «защищенное управление» подразумевает всего лишь создание, так сказать, водохранилищ в вашей системе управления. Мы строим на реках плотины, чтобы сдерживать массу воды и регулировать напор течения, таким образом предупреждая и наводнения, и засуху, а также запасая воду для наиболее эффективного использования. Точно так же Matsushita Electric ввела в практику создание «резервуаров» для накопления капитала, оборудования, товарных запасов,



технологий и т. д. по всем составляющим бизнеса, следуя принципу, который я назвал защищенным управлением. Я неоднократно убеждался на практике в существенной пользе, которую подобный подход приносит компании в условиях не только рецессии, но и во многих других затруднительных случаях.

*Создание «плотин» — обязанность управленца*

Взглянув на экономику сегодняшней Японии, вы увидите, что там нет ни «плотин», ни «резервуаров», регулирующих ситуацию с оборудованием. Компании спешно расширяли техническую базу, рассчитывая, что смогут продать весь выпускаемый товар, но он не продается. В результате 20% оборудования простаивает. Однако это вовсе не тот избыток оборудования, который был бы сформирован при политике «защищенного управления»; напротив, по замыслам управляющих, эта техника должна быть полностью загружена. Руководители, принимавшие эти решения, думали, что распродадут с прибылью всю свою продукцию, но в конечном счете у них это не получилось.

Накопление резервов, которое я называю «защищенным управлением», — совсем иное дело. Я убежден, что компания должна с самого начала закладывать в свои расчеты процентов десять дополнительного оборудования или чего-то другого, к чему она сможет прибегнуть в случае непредвиденного поворота событий. В соответствии с этим подходом, рассчитывая количество оборудования, необходимого для удовлетворения обычного уровня спроса, нужно добавить еще 10% на случай непредвиденного скачка покупательской активности. Вы знаете, что располагаете свободой маневра в этих пределах, и учитываете это в своих расчетах. Вот что я называю «защищенным управлением».

### *Многогранное искусство управления*

Можно сказать, что бизнесмен – художник в широком смысле слова. Управление бизнесом – это искусство, причем такое, где объединяется много разных видов искусств. Художник берет чистый холст и создает картину. Если она удастся, ее выделяют среди других, она может даже стать шедевром на все времена. Художник пишет на чистом холсте что-то ценное. Предприниматель делает примерно то же самое с помощью управления.

Однако бизнесмены, такие как мы, творят не просто двухмерное произведение искусства. Мы стремимся создать нечто трехмерное, произведение живого, динамичного искусства, распространяющегося во всех направлениях.

При взгляде с такой точки зрения управление предстает поистине благородным поприщем, а бизнесмен – человеком, принимающим решительный вызов.

Никогда не следует оценивать качество управления лишь размером полученной прибыли или эффективностью осуществляемых вами операций. Оно должно начинаться с размышлений о том, что есть жизнь и что значит быть человеком. Предприниматель (мужчина ли, женщина ли) должен предстать в глазах потребителя великодушным, непритязательным, благодарным и настроенным на продолжительные деловые отношения. Но в глубине души преуспевающего бизнесмена кроется высокое мнение о себе как о мастере многих искусств и ремесел. Такой самооценки не достичь без чрезвычайно тяжелых трудов и кропотливых исканий, но именно она отмечает истинного управленца.

### *Источник навыков практического управления*

По моему убеждению, искусством управления можно овладеть только собственными усилиями. Решая управленческие

проблемы, вы должны прислушиваться к тому, что говорят люди, и набираться опыта, но всему этому нельзя просто научиться; вы усваиваете лишь то, к чему сами приложили старания.

Действительно, обучить искусству управления нельзя. Оно, скорее, результат бесконечного собственного осмысления мира и происходящего в нем, восприятия того, что говорят окружающие, и обдумывания их слов. Озарения, к которым вы приходите, возникают как результат постоянных размышлений.

Можно научить науке менеджмента; до определенной степени ее можно постичь под руководством специалиста. Но живое, практическое управление – не та вещь, которой можно научить; его нужно осваивать самостоятельно.

#### *Общество обладает свойствами божества*

Среди важных вопросов, которые, как я считаю, должны постоянно держать в мыслях люди, управляющие бизнесом, я выделяю один: каким образом совокупная масса людей, образующих наше общество (или то, что мы зовем нашим «миром»), обретает свойства, присущие божеству. Если брать людей по отдельности, мы увидим и предубеждения, и узость мышления, но все это наблюдается лишь на персональном уровне. Рассматривая «мир» в целом, вы обнаружите, что он удивительно точен в оценке любого явления. Именно в этом, фактически, и заключается часть того кредо, которым я руководствуюсь в бизнесе.

Если бы «мир» или общество в целом постоянно допускали ошибки, это было бы очень опасно, и даже если бы вы в такой обстановке совершали только верные и подобающие поступки, их могли бы не воспринимать адекватно, что заставляло бы вас тяжело страдать. Однако если вы рассмат-

риваете совокупность людей, образующих общество, как в некотором роде всеведущего Бога, то обретаете определенные гарантии. Знание того, что общество примет любые ваши действия, пока они остаются верными, придаст вам непоколебимую уверенность.

## ГЛАВА 2

# Принципы ответственного управления

### Каковы требования к вашей работе?

*Верное понимание сути бизнеса*

Каково первое требование к менеджеру, несущему ответственность за компанию? На этот вопрос можно дать бесчисленное количество ответов, я же уверен, что важнее всего понимать философию бизнеса. У вас должна быть четкая основополагающая политика и позиция по отношению к бизнесу, равно как и твердое представление о том, чего вы намерены достичь.

Глава компании, конечно, должен стремиться к успеху своего дела, получать прибыль, поддерживать и развивать свое предприятие. Это очевидные и естественные цели руководителя. Однако успешное управление не сводится только к зарабатыванию денег; неразборчивость в средствах ради достижения этой цели недопустима. В наши дни основой философии бизнеса у каждого руководителя должно

быть четкое осознание непреложной обязанности корпорации вносить вклад в процветание общества и благосостояние образующих его людей. По моему мнению, ныне и впредь способность рассматривать бизнес и вести деловые операции, руководствуясь этой точкой зрения, – основное требование к тем, кому доверено управление бизнесом.

Большинство людей, возглавляющих предприятия или находящихся на иных ответственных позициях, разделяют этот подход. Это, без сомнения, один из наиболее общепризнанных и очевидных аспектов бизнеса. И все же часто бывает, что люди, *думаящие*, что понимают ответственность предпринимателя, воспринимают ее лишь умозрительно. Пока эта идея не станет неотъемлемой частью их мировоззрения и бытия, они не смогут уверенно и плодотворно руководить бизнесом или заниматься какой-либо корпоративной деятельностью.

### *Самоосознание предназначения*

Управление охватывает широчайший спектр деятельности человека. Объектами управления являются и целая страна, что можно считать его наивысшим уровнем, и – на противоположном конце шкалы – маленький магазинчик. Я уверен, однако, что, невзирая на различия в масштабе и содержании работы, суть – сердцевина – управления одна и та же.

Любой руководитель бизнеса, осуществляя повседневное управление, должен постоянно держать в уме множество важных вещей, но я думаю, что самое важное – это осознание предназначения, которое каждый из них имеет по отношению к своему бизнесу. Вот что по большому счету имеет значение. Существует много принципов управления, но превыше всех, по моему глубокому убеждению, стоят