

# Содержание

От партнера издания	9
Об авторе	11
Благодарности	13
Вступление	15
Предисловие	19

## ЧАСТЬ I

Глава 1	Персонал	31
	1. Объективное осознание себя как личности	33
	2. Доверяйте своим сотрудникам	34
	3. Бесценная возможность	36
	4. Активом является каждый	38
	5. Ради хлеба и ценностей	40
	6. Опыт, получаемый на работе	41
Глава 2	Коллективная мудрость	45
	1. Хвост следует за головой	47
	2. Коммуникация снизу вверх	49
	3. Бюрократизм блокирует коммуникацию	51
	4. Делегирование ответственности	52
	5. Награда за хорошее взаимопонимание	54
	6. Правдивость	56
	7. Сотрудникам нужны мечты	57
	8. Партиципативный менеджмент	58

Глава 3	Творческий менеджмент	61
	1. Самодовольство останавливает развитие	63
	2. Творчески мыслящий продавец	64
	3. Нулевой уровень брака	66
	4. В интуиции есть свой смысл	68
	5. Дух независимости	70
	6. Потери — удел неудачников	72
	7. Не почивайте на лаврах	73
	8. Бизнес формирует общество	75
Глава 4	Атмосфера сервиса	77
	1. Неписанный контракт	79
	2. Реклама как проповедь	80
	3. Сервис важнее всего	82
	4. Приветливый сервис	83
	5. Убедительность окупается	84
	6. Хорошее качество, хорошая цена	85
	7. Жалоба как сокровище	87
	8. О лояльности	89
Глава 5	Социальная ответственность	91
	1. В глазах общественности	93
	2. Право бизнесмена на прибыль	94
	3. Берегите свой бизнес	96
	4. Без компромиссов	97
	5. Честная конкуренция во имя прогресса	99
	6. Выживают только компетентные	100
	7. Две стороны изобилия	102
	8. Внимание к политике	103
Глава 6	Амбициозные цели и рост	107
	1. Неудача — хороший учитель	109
	2. Жизнь на канате	110

3.	Академия кризиса	111
4.	Ловушки дефицитного финансирования	112
5.	Оставьте себе свободы	114
6.	Землетрясение как повод задуматься	116
7.	Что делать в спокойные дни	117
Глава 7	Идеальный руководитель	121
1.	Сноровка на миллион долларов	123
2.	Пицца для размышления	125
3.	Доверие со смирением	126
4.	Стопроцентной защиты не существует	128
5.	Решение генерала	129
6.	Конечная ответственность	130
7.	Дело всей жизни	132
8.	Зонтик для дождя	133

## ЧАСТЬ II

1.	Поражения не существует	139
2.	Капризы судьбы	142
3.	Всё или ничего, или Фара для велосипеда	144
4.	Безопасность лучше банкротства	147
5.	Прогноз спроса — верная ставка	149
6.	Неудачное партнерство	151
7.	Освободите склады!	153
8.	Потребитель на первом месте	156
9.	Рост и достижение цели	160
10.	Ворота дьявола	162
11.	Разделяй и процветай	166
12.	В сторону духовного богатства	168

13. Два колеса	170
14. Цена нематериального актива	173
15. Пятидневная рабочая неделя	177
16. Вы можете быть виноваты сами	180
17. Новый рулевой	184
18. Лидеры завтрашнего дня	187

## От партнера издания

Сегодня принято считать, что главная цель любого бизнеса — получение прибыли. Все внимание руководителей сконцентрировано на управлении процессами, на повышении эффективности, на поиске новых решений и прочее и прочее. Коносукэ Мацусита обращает наше внимание на то, что бизнес — это не только деньги, но и процесс, в результате которого появляется что-то нужное, полезное для человека. Его книгу, безусловно, можно рекомендовать к прочтению каждому руководителю, чтобы напомнить ему о главной цели (миссии) любого предприятия. Цель эта, по мнению автора, — приносить людям пользу.

В своей книге Мацусита объясняет, что прибыльность бизнеса и его польза для человека не противоречат друг другу. Его политика «взять продукт, нужный и полезный для людей, усовершенствовать его и сделать доступным для большого числа покупателей» не исключает, а, напротив, приветствует получение прибыли — ведь компания должна обеспечивать свою жизнедеятельность.

Чтобы понять всю ценность советов автора, нужно обладать определенным опытом на уровне стратегического управления. С другой стороны, примеры из практики самого Мацуситы настолько жизненны, содержат такое количество деталей, что книгу будет интересно читать и начинающему руководителю.

Надеемся, вы найдете для себя немало пользы в этой книге. Приятного прочтения!

*Юлия Соколова,  
менеджер по маркетингу компании «Мегаплан»*



## Об авторе

Автор является основателем компании Matsushita Electric Industrial Company, Ltd и занимает в настоящее время пост советника высшего руководства.

Коносукэ Мацусита родился в 1894 году в крестьянской семье и был младшим из восьми детей. Несмотря на хроническое заболевание и недостаток средств, он основал собственную компанию в небольшой съемной комнате. Впоследствии он смог создать одну из крупнейших и наиболее уважаемых электротехнических компаний в мире.

Эта книга, содержащая в себе его наблюдения и размышления за многие годы, рассказывает о том, как практический опыт господина Мацуситы позволил ему стать одним из лучших менеджеров не только в Японии, но и во всем мире. Как говорит он сам: «Прошло целых восемьдесят лет с тех пор, как я в возрасте девяти лет покинул свой родной городок и начал работать подмастерьем. Я долго наблюдал за тем, как быстро и сильно меняется мир, и это позволило мне накопить значительный деловой опыт. Жизнь убедила меня, что вне зависимости от того, насколько пугающим или хаотическим может казаться все вокруг, каждый может улучшить свои методы менеджмента и добиться успехов в бизнесе».

Его философия бизнеса является идеалистической и основана на почти религиозном чувстве миссии. Философия автора концентрируется вокруг людей и основывается на приземленном, реалистичном понимании человеческой природы. Подобная комбинация делает комментарии автора по различ-

ным вопросам ведения бизнеса крайне важными и актуальными.

Книга «Миссия бизнеса» позволяет серьезным бизнесменам узнать ряд идей (некоторые из которых основаны на здравом смысле и необычном взгляде на вещи) о том, как вести себя и направлять компанию в сторону процветания, а также о том, как поддерживать баланс и целостность в процессе управления.



## Благодарности

Эта книга не была бы завершена без содействия людей, посвятивших ее подготовке свое ценное время и все свое умение. Первый вариант перевода был сделан Эисаку Ониси, бывшим заместителем директора по международным операциям Matsushita Electric, который был моим официальным переводчиком много лет. Редактором перевода была Эрика Янг. Проверка и контроль финальных этапов перевода были проведены Цутому Кано, директором Центра гуманитарных наук. Финальная редактура этой книги была сделана признанным профессионалом редактуры Патрицией Мюррей из Центра гуманитарных наук. Она внесла неоценимый вклад в совершенствование перевода и превратила его в легко читаемый и красивый текст. Я глубоко благодарен этим четырем людям, а также сотрудникам CSSC Киёко Кидзаки, Линн Риггс и Манабу Такети за их вклад в создание этой книги. Я хотел бы также поблагодарить за предисловие Кацухико Егути, с которым я тесно сотрудничал на протяжении многих лет.



## Вступление

Прошло целых восемьдесят лет с тех пор, как я в девятилетнем возрасте покинул свой родной городок и начал работать подмастерьем. В течение всех этих лет в центре моей жизни всегда находился бизнес. Я долго наблюдал за тем, как быстро и сильно меняется мир, и это позволило мне накопить значительный деловой опыт. Жизнь убедила меня, что вне зависимости от того, насколько пугающим или хаотическим может казаться все вокруг, каждый может улучшить свои методы менеджмента и добиться успехов в бизнесе. Нынешнее время часто называют «временем переворотов», или «переходным периодом». Руководители и компании сталкиваются с серьезными проблемами, однако я верю, что для решения этих проблем существует неограниченное количество способов. Для того, чтобы определить правильный метод и знать, как и когда приступать к решению той или иной проблемы, каждый из нас должен четко уяснить для себя основы бизнеса и понять секреты успешного управления. Кроме того, мы должны полностью посвятить свое сердце работе. Если человек искренен и сознателен, он сможет преодолеть кризис или любую другую проблему, встающую перед ним, и заложить фундамент нового роста.

Принимаем за данность, что управление бизнесом — вещь сложная. Не важно, сколько лет вы занимаетесь своим делом. Вы всегда найдете в нем что-то новое, чему следует научиться. Однако, с другой стороны, менеджмент весьма прост. Если вы верите, что ваш бизнес существует потому, что он необходим для общества, потому, что он отвечает

потребностям людей, — вы постигнете основное правило менеджмента: изучайте, чего хотят люди, и правильно реагируйте на это. Разумеется, вы должны оказывать услуги добросовестно и делать все необходимое для того, чтобы удовлетворить потребности клиентов. Именно это я и сделал своим основным принципом еще шестьдесят лет назад, когда основал Matsushita Electric.

Несколько лет назад была опубликована книга «Размышления о человеке» (Thoughts on Man), представлявшая собой перевод на английский язык одной из моих предыдущих работ, в которой я делился своими взглядами на природу человека. Читатели благосклонно восприняли книгу, многие захотели узнать еще больше об идеях, связанных с бизнесом и менеджментом, которые я обдумывал на протяжении долгих лет. Книга, которую вы держите в руках, возникла в ответ на этот читательский интерес и повествует о моих подходах к бизнесу и менеджменту.

Из четырех моих книг по вопросам бизнеса и менеджмента, опубликованных ранее на японском языке, было отобрано более семидесяти статей, которые в процессе подготовки были переведены и отредактированы. Книга разделена на две части. Первая часть посвящена семи аспектам правильного подхода к менеджменту и образу идеального руководителя. Она состоит из 53 глав, посвященных самым разным вопросам — обучению и максимально эффективному использованию персонала как наиболее ценного ресурса компании; развитию как процессу создания, приносящему радость, а также тому, каким образом должен отражаться в повседневной деятельности корпорации дух «сосуществования и совместного процветания» в отношениях между организацией и обществом в целом.

Вторая часть состоит из восемнадцати статей, взятых из книги «Кецудан но кейей» (Управленческие решения), раз-

мещенных в хронологическом порядке, в которых я анализирую свои управленческие решения и методы преодоления кризисов. В каждой статье я делюсь реальными примерами из собственного опыта. Люди, вовлеченные в процесс менеджмента, хорошо представляют себе, с каким давлением сталкиваются они сами, когда им необходимо ежедневно принимать правильные решения. Я добавил эту часть, чтобы помочь людям, которые испытывают сложности в принятии адекватных решений.

Я мог бы сказать о бизнесе и управлении гораздо больше, чем позволяет ограниченное пространство этой книги, однако вместо того, чтобы пытаться полностью изложить все идеи, я решил поделиться своими мыслями, которые не только несут основополагающий характер для ведения бизнеса и управления, но которые я опробовал на личном опыте.

В менеджменте нет единственного правильного ответа; у сотни предпринимателей будет сто разных методов ведения бизнеса. Поскольку большинство моих будущих читателей находится за пределами Японии, а манера ведения бизнеса и традиции в их странах сильно отличаются от наших, некоторые технологии или методы, описанные в книге, могут быть применимы не в полной мере. Тем не менее, если мои читатели (многие из которых уже работали с японскими бизнесменами), с помощью этой книги лучше поймут, что думают о бизнесе и менеджменте в Японии, моя цель будет достигнута.

Сейчас мне восемьдесят девять лет. Я потерял родителей и старших братьев в достаточно раннем возрасте. Кроме того, я страдал от хронического заболевания легких. По состоянию здоровья мне часто приходилось подолгу оставаться в постели, и даже в достаточно молодом возрасте я был часто вынужден руководить моими сотрудниками и помощниками

с больничной койки. Тем не менее я выжил и крайне рад тому, что мне было дано так много лет для любимой работы. Старая физически, в глубине души я чувствую себя таким же молодым, как раньше. Я продолжаю развивать свое представление об истинном «пути менеджера». В заключение позвольте мне поделиться с вами одним хорошим стихотворением.

Молодость — в сердце.  
Молодость вечна для тех,  
Кто полон веры и надежды  
И приветствует вызов,  
Который ему бросает каждый новый день,  
С мужеством и верой.

*Коносукэ Мацусита  
май 1984 года*

## Предисловие

Коносукэ Мацусита родился 27 ноября 1894 года в деревенской местности в префектуре Вакаяма, сельскохозяйственном районе, расположенном на юго-восток от Осаки. Он был третьим сыном (и младшим ребенком) Масакусу — фермера, занимавшегося выращиванием риса, и его жены Токуэ. Его отец был членом местного собрания и некоторое время занимался административными вопросами в муниципалитете. Несколько поколений семьи Мацусита владело значительными земельными угодьями, и семья считалась достаточно зажиточной. Раннее детство Коносукэ было счастливым и беззаботным. Однако в 1899 году семье пришлось пройти через тяжелые испытания. Вслед за китайско-японской войной 1894–1895 годов начался период экономического роста. По всей стране стали возникать товарные и фондовые биржи, призванные стимулировать развитие национальной промышленности. Многие японцы, в том числе и отец Коносукэ, оказались слишком сильно увлечены биржевыми спекуляциями. Вскоре случилась катастрофа и рынок рухнул. Масакусу потерял все свое состояние, в том числе дом и земли, унаследованные от предков.

В довершение к этому умерли оба старших брата Коносукэ, и Масакусу, понявший, что не может самостоятельно вернуть семье нормальный уровень жизни, возложил все свои надежды на Коносукэ, который стал наследником семьи Мацусита — и это в возрасте четырех лет. В девять Коносукэ окончил начальную школу и самостоятельно отправился в Осаку, где устроился подмастерьем в лавку медника.

С 1905 года в течение шести лет он работал подмастерьем у оптового торговца велосипедами. В те дни работа подмастерья была крайне тяжелой, и Коносуке часто думал о том, чтобы уйти, но всякий раз оставался, чтобы исполнить мечту своего отца и восстановить богатство семьи. В 1906 году после продолжительной болезни Масакусу умер, так и не дождавшись исполнения своей мечты.

В течение ряда лет, прошедших с победы Японии в русско-японской войне 1905 года, Коносуке был свидетелем глубоких изменений, происходивших в Осаке. Старые газовые фонари на улицах сменились электрическими, на улицах одно за другим стали появляться здания европейского стиля, а по главным магистралям поехали трамваи. Наблюдая за трамваями, молодой Мацусита увлекся миром электричества и решил посвятить себя работе в новой многообещающей отрасли, связанной с электрической энергией.

Новая жизнь началась в 1910 году, когда он в возрасте пятнадцати лет поступил на работу в Osaka Electric Light Company в качестве техника по монтажу проводки. Он работал еще усерднее по сравнению со временами, когда был подмастерьем, и быстро продвигался по карьерной лестнице. Всего за пять лет он смог достичь желанной должности инспектора. И хотя его новое положение предусматривало большую ответственность, объем работы был существенно меньше. Коносуке — яркий и усердный молодой человек двадцати двух лет, отлично представлявший себе невероятный потенциал электрической энергии, начал уставать от рутины своей новой работы. Кроме того, по состоянию здоровья ему приходилось подолгу оставаться дома. Поиски более интересной работы, которую он мог бы делать дома, привели его к мысли о том, чтобы начать собственный бизнес.



В течение некоторого времени он занимался разработкой новой формы электрического патрона, и когда идея о массовом производстве предложенного им изобретения была отвергнута компанией, он решил уволиться и начать собственный бизнес. В 1917 году Мацусита было всего двадцать два года. Сразу же после увольнения из Osaka Electric он начал строить планы по производству своего патрона, на реализацию которых ушли все собственные сбережения, а также доля в имуществе семьи. Но и этих денег было недостаточно. Производство патронов шло не так хорошо, как он ожидал. Наконец, с помощью займа, полученного от друга, денег, которые получила его жена от заклада принадлежавших ей кимоно, и неожиданно полученного в конце года заказа на производство изоляционных пластин для электрических вентиляторов, дела наладились и предприятие смогло показать первую прибыль. И 7 марта следующего, 1918, года, была официально открыта компания Matsushita Electric Appliance Factory. Сам Мацусита был владельцем компании, а сотрудниками стали его жена Мумено и зять Тосио Иуэ, которому тогда было всего пятнадцать лет (и который впоследствии основал Sanyo Electric Company).

Мацусита продолжал изготавливать изоляционные пластины для электрических вентиляторов, а также начал производство адаптеров для электрических патронов. В первые годы электрической эры дома обычно оснащались единственной лампой, расположенной на потолке главной комнаты. Мацусита предвидел спрос на свою продукцию, позволявшую каждой семье одновременно подключать два электроприбора. Его следующий продукт — велосипедная фара с батареейкой — быстро снискал популярность по всей стране. Компания смогла встать на ноги и двинуться вперед по дороге успеха.

Мацусита сочетал в себе способности к изобретательству и деловое чутьё. К примеру, в суровые годы после Первой

мировой войны, когда получить кредит было сложно и большинство компаний предпочитали сокращать расходы, Коносуке решил построить новую фабрику. Этот решительный шаг настолько вдохновил его сотрудников, что они стали трудиться с удвоенной энергией. Это был типичный пример того, что Мацусита называет «позитивным менеджментом», и он сам впервые применил этот метод.

В 1925 году Мацусита зарегистрировал торговую марку National, а два года спустя вывел на рынок первый продукт под этим именем — квадратный фонарик на батарейках. Будучи уверенным в успехе, Мацусита использовал оригинальную маркетинговую тактику, бесплатно передав в розничные магазины 10 000 фонариков. Этот новаторский подход не только оказался удачным, но и принес National репутацию качественного бренда. (В наши дни Matsushita Electric производит продукты также под брендами Panasonic, Technics и Quasar.)

Позднее Коносуке Мацусита вспоминал, как он придумал название National:

Я искал подходящее название для фонарика. У меня было десять или двенадцать вариантов, однако ни один из них не казался мне достаточно хорошим. Как-то раз, читая газету, я наткнулся на слово «international». Каким-то странным образом это слово задело во мне нужную струну. Я не владел английским языком и вначале подумал, что это слово, возможно, связано с революцией в России или с чем-то подобным. Когда я открыл словарь и выяснил, что именно оно означает, то почти сразу же увидел другое слово — «national», означавшее «принадлежащее стране или людям». Ага, — подумал я, — наконец-то: смысл совершенно правильный и в буквальном, и в переносном значении. Это нечто, связанное с людьми.

В те дни крупные стабильные компании полагали, что для продаж им не нужны какие-либо торговые марки, достаточно названий самих компаний. Мацусита опередил свое время. Он был убежден, что фонарик — это экономичный и удобный продукт, который сможет стать необходимым в каждом хозяйстве. Благодаря такой уверенности в успехе он смог запустить массовое производство и продвигаться вперед даже во времена рецессии. Результаты не заставили себя ждать. Спрос на продукцию рос достаточно быстро, компания смогла несколько раз снизить цену. Скоро фонарик National действительно стал обычной вещью в каждом доме. Мацусита говорит о том, что научился искусству расширения спроса за счет массового производства и снижения цены, читая биографию Генри Форда, пионера американского автомобилестроения. Он писал:

...подход Генри Форда был агрессивным и творческим, но, кроме того, был тесно связан с потребностями общества. Несомненно, он хотел, чтобы его предприятие было прибыльным, однако при этом понимал, что настоящая прибыль и для него, и для других, будет зависеть от того, в какой степени его продукт сможет стать частью жизни простых людей, и в какой степени его цена будет соответствовать уровню жизни в стране. Вот почему он снижал цену на свой автомобиль (что позволяло всё большему количеству людей его купить), и постепенно расширял предприятие... Тем самым он обеспечивал быстрое развитие и популяризацию автомобиля.

Предприятие Matsushita Electric расширялось и постепенно занялось производством креплений для электропроводки, фар для велосипедов, электрических обогревателей, радиоприемников, сухих батарей и многого другого. Каждый

новый продукт быстро становился массовым, и это подтверждало идею Мацуситы, что в основе нормальной работы любого бизнеса лежит ответственность перед обществом. 5 мая 1932 года он собрал всех своих сотрудников и изложил им свою философию бизнеса:

Миссия производителя состоит в преодолении бедности, в освобождении общества в целом от проблем, связанных с бедностью, в повышении общего благосостояния. Бизнес и производство должны обогащать не только магазины, фабрики или предприятия, но все общество. А обществу для процветания необходимы динамизм и жизнеспособность бизнеса. Только в этих условиях компании и фабрики смогут быть по-настоящему успешными. Истинная миссия Matsushita Electric заключается в обеспечении неисчерпаемого потока товаров, призванных принести мир и процветание всей стране.

Мацусита не ограничился провозглашением своей миссии; он заявил о том, что миссия должна быть выполнена в течение следующих двух с половиной столетий, а затем разделил этот 250-летний период на десять этапов, продолжительностью по двадцать пять лет. Первые десять лет каждого этапа получили название периода строительства, вторые десять — реализации, а последние пять лет — исполнения. В тот день он напомнил своим слушателям, что первый двадцатипятилетний этап совпал со временем их работы в компании.

Также он объявил, что 5 мая 1932 года будет праздноваться в Matsushita Electric как наиболее памятный день, так как именно он ознаменовал начало исполнения корпоративной миссии на благо общества. Таким образом, несмотря на то, что компания была фактически основана 7 марта 1918 года,

празднование годовщины ее создания происходит 5 мая. По состоянию на 5 мая 1984 года компания находится на третьем этапе своего пути исполнения этой великой миссии.

По сравнению с 1932 годом компания достигла существенной зрелости. Коносукэ Мацусита смог в полной мере донести смысл своей миссии до сотрудников и превратить миссию в постоянно действующий двигатель творчества. Будучи уверенным в необходимости постоянного сильного лидерства и желая предоставить компании принципы для стимулирования усилий каждого сотрудника, он в июле 1933 года разработал кодекс, состоявший из семи принципов:

- 1) дух сервиса;
- 2) дух справедливости;
- 3) дух гармонии и сотрудничества;
- 4) дух стремления к прогрессу;
- 5) дух учтивости и смирения  
(позднее, в августе 1937 года он добавил еще два пункта);
- 6) дух следования законам природы;
- 7) дух благодарности.

Эти семь принципов сохраняют прежнюю актуальность и в наши дни, являясь основными правилами работы десятков тысяч сотрудников Matsushita Electric каждый день.

Представления Коносукэ Мацусита о бизнесе проявлялись в виде новых принципов и подходов. В 1933 году он разделил компанию на три подразделения и дал каждому из них значительную автономию в принятии решений. Первое подразделение отвечало за производство радиоприемников; второе — за устройства освещения и батареи, а третье — за проводное оборудование, производство синтетических

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

[e-Univers.ru](http://e-Univers.ru)