**Коносуке Мацусита. Миссия бизнеса**

Почему японские компании решительно побеждают конкурентов? Как японцам удается выпускать суперкачественную продукцию? Почему японские компании после каждого кризиса становятся еще сильнее? Кто самый великий предприниматель за всю историю современного бизнеса? Как страна, у которой нет ничего: ни нефти, ни газа, ни металла, ни леса, создала вторую экономику в мире после США?

Возможно, ответы вы найдете в книге Коносуке Мацусита Миссия бизнеса – М.: Альпина Паблишер, 2010. – 200 с.



**Глава 1. Персонал**

*Объективное осознание себя как личности.* Невозможно научить ваших сотрудников тому, как правильно оценивать ту или иную ситуацию. Однако вы можете всегда напомнить им о важности здравых суждений, и они могут учиться на опыте. Человек, обладающий пониманием самого себя, знает о собственном несовершенстве, однако в то же самое время он с полной ответственностью будет оценивать ситуацию.

*Доверяйте своим сотрудникам.* Люди более склонны к сотрудничеству, когда вы просите их совета, чем когда пытаетесь говорить им, что и как им надлежит делать в каждом случае. Если человек знает, что ему доверяют, он попытается сделать все наилучшим образом и рано или поздно достигнет успеха. Отношение в стиле «я лучше тебя» со стороны высшего руководителя может стоить ему всего бизнеса. И напротив, чувство истинного смирения принесет ему значительные дивиденды – как материальные, так и нематериальные.

*Бесценная возможность.* Как- то раз молодой руководитель моей компании сделал ошибку. Я сказал ему: «Как только вы попадаете на самый верх, то против ваших действий никто не станет протестовать, что бы вы ни делали. Вот почему вы должны относиться к тому, что я делаю вам замечание как к бесценной возможности».

*Активом является каждый*. Что мы делаем для обучения наших сотрудников, и что может сделать менеджер для того, чтобы помогать росту каждого из своих подчиненных? Нужно всегда стремиться найти позитивные качества в каждом человеке и не возлагать на него всю вину. На какую бы должность человека ни назначили, он обычно «дорастает», приобретая способности, соразмерные новому уровню его ответственности. Менеджер должен уделять как минимум 70% своего внимания позитивным качествам своих подчиненных; 30% будет достаточно для работы с вопросами, требующими улучшений или изменений.

*Ради хлеба и ценностей.* Руководителям компаний, желающим оказывать значительное влияние на людей, нужны четкие и сформировавшиеся взгляды на общество, бизнес и жизнь в целом. Когда высшие руководители последовательны в своих мыслях и поведении, их подчиненные начинают им доверять и следовать за ними. Каждая компания, вне зависимости от размера, должна иметь четкие цели, не связанные с получением прибыли, цели, оправдывающие ее место в обществе. Лично для меня такие цели связаны с призванием.

*Опыт, получаемый на работе.* Прежде чем поставить сотрудника на определенное место в структуре компании, мы посылаем его па фабрики и в магазины для получения широкого практического опыта. Инженеры, только что закончившие колледж и не имеющие производственного опыта, столкнутся с проблемами при создании или разработке хорошего продукта, имеющего шансы на рыночный успех. Несколько лет работы на производстве в молодом возрасте могут дать им четкое понимание, каким образом их идеи и чертежи оживают в готовых продуктах.

**Глава 2. Коллективная мудрость**

*Хвост следует за головой.* Первое лицо должно на личном примере продемонстрировать, что такое полная вовлеченность в работу. Каждый менеджер, как любой человек, имеет свои недостатки. Но есть лишь одна область, в которой он не может допустить промаха, где он должен быть образцом. Это его преданность работе. Не важно, насколько знающим или талантливым является менеджер. Он не станет настоящим лидером, если проявит хоть малейшее равнодушие по отношению к тому, чем занимается. Только в этом случае его подчиненные смогут воспринимать его как модель для подражания и человека дела. Как гласит старая поговорка, «Хвост всегда следует за головой». Если голова движется быстро вперед, хвост будет следовать с той же скоростью. Если голова никуда не торопится, хвост прижмется к земле. Менеджер должен также обладать способностью и желанием слушать, что говорят его подчиненные о руководстве и текущей деятельности компании. Если руководитель компании не хочет слушать своих подчиненных, обратная связь снизу быстро прекратится и возникнет опасный информационный вакуум. Работники будут чувствовать, что напрасно тратят время, предлагая улучшения продукции; и методов работы. Если же начальство прислушивается к сотрудникам, доверие растет, если не реагирует – любые усилия по обучению обречены на провал.

*Коммуникация снизу вверх*. Наиболее правильное слово, описывающее отношения в японских организациях, – это гармония. Одним из способов достижения гармонии в компании может стать постоянный поток коммуникации – как сверху вниз, так и в обратном направлении. Если мысли президента не доходят до сотрудников, компания не сможет работать эффективно или последовательно. Если стремления и идеи сотрудников недобираются до высшего руководства, компания окажется в еще худшем положении. Коммуникация снизу вверх даже более важна. Она представляет собой поток идей и предложений, создаваемый рядовыми сотрудниками и поднимающийся до самого верха, до уровня президента компании.

*Бюрократизм блокирует коммуникацию.* По мере роста компании ее структура постепенно теряет гибкость, растет бюрократия. Бюрократизм мешает сотрудникам беспрепятственно высказывать свои идеи, а со временем приводит к остановке развития компании. Если мы убеждены в том, что ценностью обладают лишь наши собственные идеи, то мы загоняем себя в жесткие рамки и неспособны вырваться из них и двинуться в новом направлении. С другой стороны, если мы можем аккумулировать мудрость всех сотрудников и создать на ее основе что-то новое, компания сможет быстро развиваться. Использование этой коллективной мудрости должно стать еще одной функцией менеджеров. Следует выслушивать даже те идеи, которые кажутся сомнительными, и побуждать наших сотрудников к размышлениям, стимулировать их испытывать свои предложения на практике.

*Делегирование ответственности.* Основное правило, связанное с поручением работы другим, заключается в том, чтобы давать ее тем, кто хочет ею заниматься. В большинстве случаев это повысит вероятность того, что работа будет сделана хорошо. Вполне справедливо, на мой взгляд, высказывание «Хорошо получается то, что вы любите делать». Однако, если в разумные сроки не наблюдаются изменения к лучшему, работу следует передать другому. Менеджер должен вести себя в соответствии с правилом «Дай работу человеку, но не бросай его с ней наедине». Как только менеджер наделяет ответственностью другого человека, ему не следует слишком вмешиваться в ход работы или погружаться в детали. Для сохранения субординации ему стоит оставлять некий запас толерантности. Однако если дела начинают выходить из-под контроля, хороший менеджер должен незамедлительно подойти, предупредить сотрудника или направить его на нужный путь. Многие, а в особенности компетентные сотрудники, уполномоченные решать сложные задачи, будут предоставлять отчеты или просить совета по мере необходимости. Остальные либо перестанут это делать, либо будут отчитываться время от времени, полагая, что раз им досталась та или иная работа, то им стоит делать ее на свое усмотрение. Подобные отношения не стимулируют совместную работу, а люди, исповедующие такой подход, не должны назначаться на руководящие должности.

*Награда за хорошее взаимопонимание.* Как- то раз я попросил поставщика объяснить мне в деталях, почему он не может снизить свои цены. Его ответ не удовлетворил меня, поэтому я попросил показать фабрику. Когда наш поставщик понял, что я отношусь к его интересам так же внимательно, как к своим собственным, вплоть до того, что начинаю давать ему советы, он очень этому поразился и был мне благодарен. Понимание того, что мы заботимся о его благосостоянии, мотивировало на дальнейшие улучшения.

*Правдивость.* Хороший менеджер никогда не должен прибегать к обману или трюкам. Его целостность только укрепится, если он будет говорить правду в каждой ситуации, даже если обстоятельства меняются и ему приходится сообщать что-то совершенно противоположное тому, что он говорил три месяца назад. Правда обладает своей собственной силой, она способна двигать дела вперед. Менеджмент силен только тогда, когда опирается на два столпа – правду и доверие.

*Сотрудникам нужны мечты.* Когда я был президентом компании, то стремился пользоваться любой возможностью рассказывать сотрудникам о моих мыслях и вариантах развития событий в будущем позволяло им достаточно быстро понять, чего я ожидаю от нашей компании. Я думаю, что крайне важно давать всем вашим сотрудникам шанс помечтать. Если менеджеру не о чем мечтать, то в какой-то момент его сотрудники утратят преданность компании и уверенность в ее будущем. Мечты мотивируют. Человек, способный создать у других людей видение, – хороший менеджер.

*Партисипативный менеджмент.* Никто не сможет убедить меня в том, что лидер (пусть даже крайне способный и влиятельный) может в одиночку управлять организацией лучше, чем если бы он положился на объединенную мудрость всех людей, которым он платит зарплату. Волюнтаристский или дикарский стиль менеджмента, замыкающийся лишь на одном человеке, не может быть долговечным. По той или иной причине, рано или поздно, он неминуемо даст сбой.

**Глава 3. Творческий менеджмент**

*Самодовольство останавливает развитие.* Все, что мы делаем, почти всегда можно сделать немного лучше. Мы должны быть постоянно открыты к изменениям, попыткам сделать что-то новое или совершенно другое, кроме того, мы должны держать руку на пульсе новых идей в бизнесе и менеджменте. Процесс улучшений вечен. Отношение руководителей к этому вопросу определяет степень их ответственности за развитие компании. Если менеджера не интересуют изменения, стоит насторожиться.

*Творчески мыслящий продавец.* Оптовый или розничный торговец является важным звеном коммуникации между потребителем и производителем. Посредник может использовать, свое положение для того, чтобы помочь улучшить товары, с которыми он имеет дело, или даже предложить идеи новых продуктов.

*Нулевой уровень брака.* Одна компания, когда наступает время платить, всегда удерживает небольшую сумму с каждого счета в качестве компенсации расходов на телефонные переговоры. Первый звонок, который делается для размещения заказа, оплачивается самой компанией, однако все последующие звонки, к примеру, связанные с задержкой доставки или сообщающие о браке в поставленных деталях, должны, по мнению этой компании, оплачиваться поставщиком. Другая производственная компания выставляет поставщикам штрафные санкции за каждую бракованную деталь. Эти два примера отлично показывают, каким образом покупатель может побудить поставщика повысить уровень качества производимой продукции и обеспечить его стабильность.

*В интуиции есть свой смысл.* Я полагаю, что хотя наука – серьезная опора, в конечном итоге нам нужно прислушиваться к интуиции. Интуиция и наука ни в коем случае не противоречат друг другу. Они скорее напоминают два колеса велосипеда: стоит убрать одно – и велосипед не сможет двигаться.

*Дух независимости.* В последние годы усиливается тенденция к созданию вертикальной системы дистрибуции, при которой оптовики, дилеры и розничные торговцы работают исключительно с продуктовой линейкой одной компании, а не с несколькими брендами различных производителей. Однако способность достигать успеха в первую очередь зависит от того, что я называю «независимым менеджментом». Когда магазин работает с продуктами нескольких производителей, владелец сам себе хозяин. Он размещает заказы в зависимости от собственного видения рыночной ситуации и положения дел. Это – его магазин, и он продает и покупает товары в соответствии со своими собственными представлениями, достигая успеха в той степени, в которой ему позволяют его способности. Если же хозяин магазина начнет вести дела лишь с одной компанией, он будет чувствовать себя филиалом производителя. Это изменение собственного видения приводит к определенной потере его независимости как менеджера. К примеру, если производитель направит в его магазин некую партию продукта и предложит ее продать, владельцу придется согласиться, хотя в глубине души он может считать, что поставщик переоценил спрос на данный продукт. Таким образом хозяин магазина становится полностью зависимым производителя. Полагая, что он всегда может вернуть непроданные складские запасы или продлить сроки кредитования у производителя, он теряет стимул приобретать более ходовые товары, а затем продавать их максимально быстро.

*Потери – удел неудачников.* За многие годы я повидал достаточно подрядчиков. Стиль управления у более успешных подрядчиков отличается большей степенью доверия и позитива. Если вы считаете, что можете смириться с потерями, возникающими то там, то здесь, бизнес будет слабеть и рано или поздно вы разоритесь. Различие между преуспевающими предприятиями и теми, кто перебивается случайными результатами, лежит в философии, которую исповедуют руководители компаний. По-настоящему ответственный менеджер начинает и заканчивает свои размышления мыслью о том, что его бизнес должен прибыльным.

*Не почивайте на лаврах.* С давних времен торговцы крайне серьезно относились к репутации. В наши дни мир коммерции достаточно сильно изменился. Репутация, которую компания выстраивает на протяжении многих лет, по-прежнему важна, однако, когда репутация рушится, это происходит мгновенно, подобно тому, как рушится взорванный дом. На его строительство могли уйти годы, а исчезнуть с лица земли он может всего за мгновение. Крайне важно помнить, что сейчас доверие не так прочно, как в прошлые времена. Успешный предприниматель должен постоянно быть в курсе того, что хотят потребители. Он должен ежедневно прилагать усилия к тому, чтобы удовлетворять каждую новую потребность и завоевывать доверие снова и снова.

*Бизнес формирует общество.* Будущее компаний, продолжающих использовать старые технологии менеджмента, представляется безрадостным. Менеджеры сегодняшнего дня могут сформировать свое видение и работать над его реализацией, а не работать на основе анализа данных. Лично я всегда пытался заглянуть вперед и делился своим видением с сотрудниками. За счет совместных усилий нам удалось воплотить многие из моих предположений. Я верю, что в этом заключается одна из основных причин столь значительного прогресса Matsushita Electric. Более того, я понял, что прогресс приостановится или станет контрпродуктивным, если мы попытаемся слишком жестко реализовывать наше видение или будем продавливать наши идеи.

**Глава 4. Атмосфера сервиса**

*Реклама как проповедь.* С появлением каждого нового продукта производитель обязан объяснить потребителям, каким образом данный продукт поможет им улучшить повседневную жизнь. Именно в этом и заключается суть рекламы. Ее истинная цель состоит не в том, чтобы подтолкнуть продажи, а в том, чтобы донести до людей хорошие новости. В наши дни в большинстве случаев реклама направлена лишь увеличение продаж. Слишком часто рекламные сообщения искажают или приукрашивают качества продукта. В этом случае реклама перестает быть источником информации и приводит к разочарованию. Я думаю, что все производители должны периодически анализировать свои рекламные сообщения и никогда не забывать о первоначальной цели, которой должна служить реклама.

*Сервис важнее всего.* Послепродажный сервис является основным элементом удержания потребителей. Не важно, насколько хорош продукт, с которым вы выходите па рынок. Если вы не способны обеспечить столь же хорошее послепродажное обслуживание, потребитель к вам не вернется.

*Приветливый сервис.* Послепродажное обслуживание будет особенно эффективным, если вы начнете действовать раньше, чем получите жалобы со стороны потребителей на ваш продукт, или до того, как произойдет поломка. К примеру, с наступлением лета люди часто начинают пользоваться электрическими вентиляторами. Не поленитесь заглянуть к некоторым из тех, кто в прошлом году купил в вашем магазине вентилятор. Поприветствуйте их и спросите, хорошо ли работает вентилятор. Проверьте вентилятор и почистите его. Я называю такой подход «приветливым сервисом».

*Жалоба как сокровище.* За долгие годы работы в качестве президента и председателя правления компании я часто получал письма от потребителей. Разумеется, мне нравилось получать приятные слова, но еще больше я был благодарен за жалобы. Тот факт, что покупатель пожаловался, а мы откликнулись на его проблему, позволял нам получать новых потребителей. Вот почему жалобы так ценны: они дают нам возможность установить прямой контакт с потребителями. Потребители, которые не жалуются, могут решить никогда больше не покупать продукты не понравившейся им компании. Те же, кто жалуется, могут сделать также, однако если вы приходите к ним и показываете, насколько вам важно разобраться в проблеме, они оценят вашу искренность. Таким образом, в зависимости от того, как вы справляетесь с проблемами потребителей, вы можете приобрести как поклонников, так и критиков. Худшее, что вы можете сделать – это проигнорировать жалобу. Недовольство потребителя – это возможность, которую нельзя не использовать. (Подробнее на эту тему см. [Претензии клиентов, как инструмент совершенствования](http://baguzin.ru/wp/?p=218))

*О лояльности.* Когда я впервые попал в Европу в 1951 году, то встретился с президентом крупной европейской компании, заметившим в ходе разговора: «Знаете ли, господин Мацусита, я думаю так: потребитель – это король, а наша компания является его лояльным слугой, всегда готовым услужить». Возможно, у лояльности есть два вида. Первый из них состоит в исполнении любого желания короля, пусть даже абсурдного. Второй – который я считаю истинной лояльностью – состоит в том, чтобы давать королю надлежащие советы, когда он движется не в том направлении, даже рискуя прогневать его.

**Глава 5. Социальная ответственность**

*В глазах общественности.* Эта фраза для меня связана с идеей арбитра, решающего, что правильно, а что нет, что справедливо, а что – не справедливо. Я верю в истинность суждения людей, и я верю в то, что их вердикт в конечном итоге будет правильным. До тех пор, пока ваша деятельность соответствует принятым деловым нормам, вы будете твердо стоять на ногах.

*Право бизнесмена на прибыль.* Для любого бизнеса очень важно получать достаточную прибыль. Только благодаря прибыли, не слишком маленькой и не слишком большой, предприятие может расширяться и быть полезным для всё большего количества людей. Пытаясь заработать разумную прибыль, мы должны всегда помнить, как важно избегать лишних и ненужных расходов. Каждый сотрудник компании должен понимать структуру затрат и экономить деньги даже на таких мелочах, как телефонные звонки и канцелярские принадлежности. Разумная прибыль должна быть результатом постоянных усилий, направленных па повышение эффективности и снижение издержек.

*Берегите свой бизнес.* Вы, как менеджеры, должны крайне внимательно относиться к любой мелочи. Оплата счетов и контроль дебиторской задолженности могут показаться банальными, не особенно важными делами, однако именно эти операции влияют на финансовую жизнеспособность компании. Многие банкротства только на первый взгляд вызваны независящими от компании причинами. Сильный руководитель может существенно снизить риски банкротства.

*Без компромиссов.* Если вы занимаетесь бизнесом и делаете это правильно, компромиссов быть не должно. Иными словами, вне зависимости от того, чем вы занимаетесь, делайте так, чтобы ваши продукты полностью удовлетворяли клиентов. Важно никогда не допускать ситуации, при которой продукт может покинуть вашу компанию до тех пор, пока вы не будете полностью удовлетворены его качеством.

*Честная конкуренция во имя прогресса.* Ничто в условиях экономической конкуренции не делается ради самой конкуренции. Она побуждает отрасли к развитию и внедрению инноваций, а также мотивирует людей к повышению личной производительности. Точно так же, как монополия приводит к застою, конкуренция питает прогресс. С другой стороны, слишком сильная конкуренция малопродуктивна.

*Выживают только компетентные.* [Laissez-faire](http://ru.wikipedia.org/wiki/Laissez-faire) капитализм (принцип невмешательства) и конкуренция идут рука об руку. Крайне важной становится конкуренция, выстроенная на справедливой основе, не на власти или силе отдельных игроков, а на чем-то ином, имеющим более долгосрочную ценность. Власть сильных не приводит к процветанию. Напротив – и это подтверждает вся человеческая история, – сила или власть, над которой нет достаточного контроля, приводит к жестокости. Добросовестная конкуренция даст даже небольшим компаниям с незначительным капиталом равные шансы на успех, основанный на компетентности менеджмента и эффективности работы. Если же правила конкуренции диктуются теми, кто имеет финансовую власть, навыки становятся менее важными.

*Внимание к политике.* Большинство людей соглашается с тем, что цели Японии как нации определены не вполне точно. Непостоянство наших политиков заставляет деловое сообщество, как и общество в целом, недоумевать – что же случится дальше. Все мы надеемся, что в будущем правительство сможет сформулировать более четкие цели для страны, а это значительно упростит управленческие процессы. Но пока этого не произошло, люди, занимающиеся бизнесом, должны активно двигаться в направлении, благоприятном для общества и позволяющем обеспечить всеобщее процветание[[1]](#footnote-1).

Вне зависимости от состояния нашей национальной поли тики мы должны максимально четко наметить направление развития бизнеса. Это может быть нелегко, однако мы долж ны создать свою собственную философию и быть убежденны ми в правильности своих действий. Важно выработать свои идеалы и продвигать их среди коллег, потому что совместное видение способствует стабильности, прогрессу и единству целей.

Как бизнесмены и члены общества, мы отвечаем за кон структивную и последовательную работу с полигиками, за ключающуюся в донесении до них наших идей о том, что может оказать позитивное влияние на всю нацию. Сегодня мы не можем ожидать повышения стабильности в бизнесе без самостоятельной оценки того, что говорят и делают поли -тики. Широкое взаимодействие бизнеса и государства может показаться странным, но если все мы приложим должные усилия, то однажды в нашей национальной политике может возникнуть согласие, а это обеспечит миру бизнеса большую безопасность.

**Глава 6. Амбициозные цели и рост**

*Неудача – хороший учитель.* Если я оказываюсь в сложной ситуации, то, прежде всего, размышляю, – честно и непредвзято – о возникшей ситуации и о том, почему она возникла. Возможно, предотвратить ее было не в моих силах, однако с той же вероятностью можно предположить, что причина ее возникновения все-таки связана со мной. Если мы начнем обвинять в своих белах других, это лишь усугубит проблему. Только через неудачи мы постигаем мудрость, поражение способно дать нам ценнейший опыт на будущее. Неудача также дает нам крайне полезное понимание самих себя и обстоятельств, в которых мы находимся. Начав с неудачи, мы можем вырасти и достичь больших высот.

*Жизнь на канате.* Нашу эпоху часто называют «эрой неопределенности», и это действительно так. В старину говорили, что самурай должен быть готов сразиться с семью врагами, ожидающими его за порогом. Смерть могла ждать его за каждым углом, и именно эта готовность каждую минуту умереть заставляла других восхищаться им и относиться к нему с уважением. Менеджер сегодняшнего дня должен быть еще более готовым к неожиданностям, чем самурай. Бизнес в наше время подобен хождению по тонкому канату, с которого можно упасть в любой момент. Расслабленное и безразличное отношение должно остаться в прошлом.

*Академия кризиса.* Меня не перестает удивлять природа человека. Когда все идет хорошо, мы склонны расслабляться. Но именно в эти моменты следует вспоминать старую поговорку «Пока погода хороша, готовься к шторму». Времена процветания дают нам возможность подготовиться к превратностям судьбы. Когда дела идут плохо – продажи падают, все сложнее становится собирать долги, каждый озабочен финансовыми проблемами. Но это не время для жалоб. Наоборот, мы должны обучать сотрудников на практике искать выход из сложившейся ситуации, сохраняя позитивный настрой. И пока у нас сохраняется воля и стремление к победе, нет лучшего времени, чем кризис, для того, чтобы обучить сотрудников и усилить процессы управления.

*Ловушки дефицитного финансирования.* В наши дни банкрот может иметь долги, превышающие размер собственного капитала в двадцать – тридцать раз. Такая ситуация представляется мне крайне нездоровой. Любая компания должна уметь управлять имеющимися у нес фондами.

*Оставьте себе свободы.* Я считаю достаточно мудрым решением создание резервов в каждом секторе вашего бизнеса, хотя бы для того, чтобы вы никогда, ни при каких условиях не оказывались один на один с бедой.

*Землетрясение как повод задуматься.* Потери, вызванные природными катаклизмами, люди склонны воспринимать как удары судьбы. В особенности это справедливо в отношении землетрясений. Однако если само землетрясение возникает помимо вашей воли, размер ваших потерь, связанных с ним, вполне поддается контролю. Он находится в прямой зависимости от ваших управленческих навыков.

*Что делать в спокойные дни.* Большинство из нас ценит опыт, но немногие понимают, как много мы способны почерпнуть не из поражений и побед, а из нашей повседневной жизни. Даже небольшие события могут быть важными. Каждый раз, когда мы должны принять решение, мы можем выиграть или проиграть. В сущности, нет таких вещей, как абсолютное поражение или абсолютная победа. Скорее можно сказать, что следствием каждого поражения будет частичный успех, и что не бывает успеха, не содержащего в себе каких-либо элементов поражения. Человек способен научиться многому, просто анализируя свои обычные ежедневные ошибки. Задача состоит в том, чтобы превратить эти ошибки в полезный опыт. Если же мы откажемся от размышлений и станем просто проживать один день за другим, то мы состаримся, не приобретя зрелости, которую дает нам опыт. Менеджеры обязаны делиться своим опытом и давать сотрудникам понять, что у них есть шанс чему-то самостоятельно научиться. Если руководители не наделяют сотрудников ответственностью за выполнение определенных задач или управление проектами, если они не побуждают их думать самостоятельно, люди в самом худшем случае будут действовать как роботы, реагирующие только на нажатие соответствующей кнопки. Это достаточно бесчеловечный способ использования труда других людей, и в долгосрочной перспективе он не принесет компании ничего хорошего. Давая людям шанс проявить инициативу и попробовать реализовать собственные идеи, мы помогаем им приобретать ценный опыт.

**Глава 7. Идеальный руководитель**

*Сноровка на миллион долларов.* Возьмем две кофейни, расположенные в популярном торговом центре. При объективных обстоятельствах каждая из этих кофеен имеет одинаковые шансы на успех или поражение. Однако если в одной из них постоянно толпятся люди, а вторая пустует, вся разница заключается в подходе их управляющих к работе. У одного из них есть сноровка, нужная для продавца, а у другого – нет. Как можно приобрести подобную сноровку? К сожалению, я не знаю верной технологии. Одним из способов выявления и развития этих навыков является практика ежедневных размышлений и оценки того, какие из принятых решений и выполненных действий можно считать успешными, а какие – нет. Также важно всегда держать свой ум открытым. Открытость мышления – свобода от навязанных представлений – является единственным способом формировать здравые суждения и в обычной жизни, и в бизнесе.

*Пища для размышления.* Каждый покупатель заслуживает равного уважения; ценность покупателя никогда не зависит от размера покупки или важности его как человека. Я думаю, что именно это приносит бизнесменам особое удовольствие, и именно здесь кроются ценности бизнеса.

*Доверие со смирением.* Что бы вы ни делали, доверие и вера всегда должны быть вашими спутниками. Предприятие, у которого нет веры, или компания, к которой нет доверия со стороны других, не сможет сделать другим ничего хорошего. Когда вы пытаетесь придерживаться каких-либо принципов и убеждаете других последовать за вами, вы не должны навязывать свои представления другим, какими бы важными они вам ни казались. Внедрение принципов должно быть основано на смирении. Люди, обладающие смирением, способны признать достоинства других, а следовательно, могут понять, когда их собственные подчиненные являются более опытными в том или ином вопросе, чем они сами. Ваше собственное смирение позволит вам более явно увидеть их достоинства и понять, что нужно сделать, чтобы продуктивно использовать их потенциал.

*Стопроцентной защиты не существует.* Никто не обладает иммунитетом, и в особенности производители. Я не думаю, что в бизнесе в принципе возможна абсолютная безопасность. С другой стороны, если бы мы никогда не волновались, если бы нам не приходилось упорно трудиться, нас ждал бы застой, и наши методы менеджмента вряд ли можно было бы признать прогрессивными.

*Решение генерала.* В случаях, когда одно-единственное решение способно определить будущее компании, на человеке, ответственном за его принятие, лежит тяжкое бремя. Необходимо изучить множество различных точек зрения, так как это не позволяет нам стать чересчур догматичными.

*Конечная ответственность*. Процветание или упадок компании лежат на совести ее президента. Возьмем, к примеру, проблемы с персоналом. Представьте себе, что часть ваших подчиненных противится вашим указаниям; в этой ситуации вам следует винить в первую очередь самого себя, потому что если бы вы изначально подтолкнули их в нужном направлении, например, создали бы мотивацию для совместной работы, ваши сотрудники могли бы выражать свои разногласия в более конструктивной манере. Когда вы загоняете людей в угол, они могут продемонстрировать лишь свои слабые стороны. В таких обстоятельствах невозможно нормально работать. Вне зависимости от того, управляете ли вы небольшим магазином или крупной компанией, каждый из ваших сотрудников должен сознавать собственную степень ответственности перед самим собой.

*Дело всей жизни.* У хорошего менеджера должны быть сильные убеждения, он должен понимать свою миссию. Мне представляется, что напористые и самоуверенные люди на самом деле не очень верят в себя. Им нужно развивать веру как в себя самого, так и в то, что они делают. А это возможно, только когда человек постоянно критически анализирует спои поступки и вдохновляется дальнейшими результатами.

*Зонтик для дождя.* Если бы мы попали под ливень, здравый смысл подсказал бы нам достать и открыть зонтик. Секрет успешного роста в бизнесе состоит в действиях на основе здравого смысла, выполняемых естественным и непринужденным образом.

\* \* \*

*Поражения не существует.* В июне 1917 года, в возрасте двадцати двух лет, я уволился из Osaka Electric Light Company. Многие считали мой поступок странным или даже безрассудным. Но я выбрал свой путь, и для этого у меня были три причины: неудовлетворенность работой наемного сотрудника, одно давнее напутствие моего отца ( «Начни собственный бизнес»), а также мое изобретение: я придумал новый тип электрического патрона. Как-то раз мне задали вопрос о том, что бы я делал, если бы потерпел поражение. Я немедленно ответил: «Я бы открыл магазин по торговле лапшой. Я бы делал лучшую лапшу в городе, и мои клиенты были бы счастливы». Я верю в то, что на самом деле поражения не существует. Если вы с этим согласны, все будет в порядке.

*Капризы судьбы.* Решения никогда нельзя принимать в спешке, рискуя совершить большую ошибку. Однако, с другой стороны, с принятием решения нельзя тянуть, потому что в этом случае мы рискуем упустить ценную возможность. И наконец, никогда нельзя принимать решение, если вы не полностью убеждены в его правильности. Вы должны принимать окончательное решение лишь тогда, когда вы оценили все варианты развития событий и полностью убеждены в том, что делаете.

*Все или ничего, или фара для велосипеда.* Любой бизнес связан с рисками. В ряде случаев эти риски фатальны, компания прекращает работу и становится банкротом. Поэтому правильным шагом будет максимально избегать рисков. Однако возникают случаи, когда риск в силу обстоятельств становится оправданным. Я вспоминаю старую поговорку «Не попробуешь – не узнаешь». Если человек старается избежать всех рисков, он никогда не сможет достигнуть многого, однако если он предпочтет в некий важный момент времени бросить себе вызов, невзирая на опасность, перед ним может открыться новая дорога.

*Безопасность лучше банкротства.* Человек по природе алчен, а в бизнесе, когда нужно зарабатывать прибыль, каждый старается ухватить свое. В этих условиях вполне очевидно ожидать активной борьбы за долю рынка, однако когда она превращается в смертоубийственную бойню, проигравшие теряют все и становятся банкротами. Мы были первыми, кто начал торговать электронными лампами. Затем эту идею начали использовать и другие производители, и через некоторое время рынок оказался переполнен лампами, цены пошли вниз. Наша удача испарилась. Я отменил все наши сделки, связанные с электронными лампами, что, в некотором смысле, было плохо, так как они были крайне популярны. Но изменение ситуации было слишком очевидным, а мы уже заработали достаточно хорошие деньги на том, что, по сути, было игрой случая. Навязчивое стремление к поиску прибыли делает нас уязвимыми в условиях чрезмерной конкуренции, которая однозначно ухудшает бизнес для всех участников.

*Прогноз спроса – верная ставка.* Если цена установлена **правильно**, **хороший** продукт будет **продаваться** – я все чаще воспринимаю эту фразу как трюизм.

*Неудачное партнерство.* Время от времени каждый допускает ошибки. Это свойственно человеческой натуре. Важна, однако, не сама ошибка, а то, что мы делаем в связи с ней. Мы можем не верить в наше поражение или притворяться, что не замечаем его, однако негативная, защитная позиция никак не помогает нам стать зрелой и ответственной личностью. Когда мы допускаем ошибку, то должны, прежде всего, признать ее, затем поразмышлять над тем, почему это произошло, а потом, в зависимости от причин возникновения ошибки, попытаться ее исправить или загладить.

*Освободите склады!* Логично предположить, что если продажи падают вдвое, стоит пропорционально сократить объемы производства, а, следовательно, и рабочую силу. Однако это негуманно. Так делать неправильно, потому что мы приносим в жертву людей, а люди – сердце компании. Я принял достаточно необычное решение. «Начиная с сегодняшнего дня мы сократим объемы производства вдвое, – сказал я, – но никто не будет уволен. Мы будем работать полдня, но зарплаты уменьшать не будем. Взамен я попрошу каждого сотрудника нашей компании посвящать все свое свободное время, включая выходные и праздники, продаже наших избыточных запасов и высвобождению складских помещений».

*Потребитель на первом месте.* Определенность – это одно, а упрямое желание придерживаться своей ограниченной точки зрения – совсем другое. Желание отстаивать свое мнение и игнорировать перспективы, связанные с мнением других людей, может оказаться разрушительным.

*Рост и достижение цели.* Отсутствие целей означает отсутствие понимания смысла жизни и отказ от действий. Наличие цели позволяет оценивать ежедневные действия и способствует более четкому распределению задач и ответственности. Цель – это стимул, она придает ценность каждому нашему дню. Компании часто теряют силы во времена кризисов, однако религия сохраняет устойчивость. В чем разница? Производители не имеют такого духа. Мы создаем продукты, необходимые для жизни. Религии и компании служат людям различными способами, но и первые, и вторые важны.

*Ворота дьявола.* Люди любят наблюдать за тем, как ведут себя другие. Часто наблюдатель не может воздержаться от того, чтобы не выразить свое отношение, одобрительное или критическое по отношению к действиям того или иного человека. Как бы вы ни называли подобные суждения – морализаторством, наставлением, распусканием слухов, – если они несут в себе критическую оценку, то могут подорвать доверие человека и заставить его усомниться в самом себе.

*Разделяй и процветай.* Если вам дают четкие указания, все, что вам требуется для исполнения – это хорошая память. Мышление или инициатива нужны не всегда. Жить в соответствии с чужими указаниями может быть просто, но в то же время весьма утомительно, ведь вы не можете использовать свой творческий потенциал, а следовательно – поддерживать интерес и энтузиазм. Вот почему менеджеры должны помнить о важности наделения своих подчиненных полномочиями. Приобретя ответственность, мотивированный сотрудник будет делать все, что в его силах, а это поможет выполнению компанией своих целей и даст самому сотруднику ценный опыт.

*Два колеса.* Принято считать, что интересы профсоюзов противоречат интересам менеджмента. Однако я убежден, что деятельность профсоюза может повышать жизнеспособность компании, а, следовательно, соответствует интересам менеджмента.

*Цена нематериального актива.* По сравнению с материальным, видимым глазом активом, оценить неявный, нематериальный актив крайне сложно. Способности менеджеров компании часто не видны на первый взгляд. Тем не менее, этот важный актив часто оценивается неправильно.

*Пятидневная рабочая неделя.* Из всех элементов менеджмента персонал – самый важный. Никакая деловая активность не будет успешной без хорошего управления персоналом. По сути, персонал – основной фактор, определяющий успех или поражение компании. В интересах персонала Matsushita Electric перешла на пятидневную рабочую неделю.

*Вы можете быть виноваты сами.* Мы с легкостью замечаем ошибки других людей, но с неохотой – свои собственные, мы легко возлагаем на других ответственность за ошибки. Не сильно задумываясь, мы стряхиваем с себя бремя ответственности. Когда случается ошибка, за нее наверняка отвечает – или, как нам кажется, должен отвечать кто-то другой. Однако и мы никогда не уверены в этом наверняка. Нельзя оценивать ситуацию поверхностно. Если копнуть глубже, можно обнаружить, что ошибка произошла, хотя бы частично, и по нашей вине, и мы должны взять на себя часть ответственности за нее. Таким образом, когда происходит ошибка, самым честным будет не бросаться обвинять кого-то другого, а рассмотреть все аспекты, включая косвенное влияние.

*Новый рулевой.* Современные люди часто бывают настолько увлечены настоящим моментом, что не представляют своего будущего со сколь-нибудь возможной ясностью. Часто мы не осознаем глубины тех или иных социальных явлений или пропускаем значительные шаги в своей жизни. Тем не менее, для того, чтобы наше общество могло развиваться, мы должны обладать, хотя бы в некоторой степени, предвидением будущего. В январе 1977 года господин Тосихико Ямасита, бывший тогда одним из самых молодых директоров компании, был назначен на пост президента Matsushita Electric. Это назначение символизировало наше видение XXI века.

*Лидеры завтрашнего дня.* Мне часто кажется, что люди забыли, как вести себя на публике. В наши дни считается вполне приемлемым полностью посвятить себя стремлению к личной выгоде. В результате общество страдает от беспорядка и жестокости, связанных с неправильно выбранными ценностями. Существует несколько точек зрения на эти проблемы, но большинство людей озабочены исключительно вопросами сегодняшнего дня, они утратили видение будущего. Чем больше людей сможет это осознать и попытается честно понять, что делать дальше, тем быстрее наше общество восстановит свой баланс.

1. На мой взгляд, очень созвучно с современной ситуацией в России [↑](#footnote-ref-1)