

ПОГОВОРИМ О ДЕЛЕ

2002

«КАЗАХСТАН ИНКОРПОРЕЙТЕД»

(вместо предисловия)

Я хочу, чтобы на недостижимую высоту
поднялась репутация нашей страны, и чтобы
в авангарде этого была наша компания.

Коносукэ Мацусита,
17 апреля 1965 г.

Если звёзды зажигают, значит это кому-нибудь нужно. А если не зажигают? Если известно, что есть средство, применение которого даёт мощнейший положительный эффект, то неприменение этого средства наводит на мысли о вредительстве и саботаже. Логично? Такое чувство возникло у меня при чтении книги Вячеслава Пшенинкова «Японский менеджмент, уроки для нас». Обидно и досадно, что нам до сих пор не знакомы творения генералов японского прорыва. Даже величайших из них мы знаем только по названиям созданных ими компаний. Какие мысли и ассоциации вызывает у вас, например, имя того же Коносукэ Мацуситы? И мы ещё говорим о принятии на вооружение всего лучшего, что есть в мире. Народ можно принудить к послушанию, но его нельзя принудить к знанию, — сокрушался Конфуций.

«...Я смотрел на статую доктора Филиппа, стоявшую перед вокзалом, и вспоминал нашу деревню Косугая. Человек, родившийся в таком маленьком захолустном городке в аграрной стране, создал такую большую компанию, производящую новейшую технику и пользующуюся прекрасной репутацией во всём мире. Быть может, думал я, мы в Японии добьёмся таких же результатов. Это была только мечта, но я помню, что отправил тогда Ибуке письмо, в котором говорилось, что если голландцы могут делать это, наверное, это сумеем делать и мы...» В сентябре 1990 года мне в руки случайно попала эта книга, «Сделано в Японии», автор которой, Акио Морита, стал моим кумиром, а его SONY — компанией моей мечты. И вот уже восемь лет меня преследует навязчивая мысль, что эта книга могла бы стать тем самым детонатором, который взорвал бы, наконец, ту тягучую смесь, о которой Ахмет Байтурсынов сказал:

Бай ұйқтайды мастықтан,
Шалап ішкен кедей мас, —
Ондай халық оңбас.

Конечно, есть ли смысл начинать гонку за лидером, это ещё вопрос, но что касается международной специализации, то вот вам пример. В 80-х годах в одном из номеров журнала «Коневодство и конный спорт» была небольшая заметка о том, что при гипериммунизации лучшими продуцентами для производства вакцин и сывороток показали себя лошади кушумской породы, разводимой в западном Казахстане. Дело за малым — технология. В апреле 1997 года на семинаре, проводившемся главами представительств японских компаний в Москве, на мой вопрос о перспективах японо-казахского сотрудничества в этом направлении президент фирмы «Искра» Асахико

Комацу ответил, что при серьёзном интересе с нашей стороны это вполне реальный проект. Думаю, что ампулки с маркировкой «Made in Kazakstan», спасающие людские жизни в разных уголках планеты, стали бы хорошей визитной карточкой для нас.

В 1950 году восстающей из пепла Японии явился апостол качества Эдвард Деминг, которому Страна восходящего солнца обязана взлётом своей промышленности (премия Деминга — самая престижная награда для японской компании). Японцы впитывали всё, о чём говорили им заморские учителя, они оказались очень прилежными и талантливыми учениками, превзойдя своих учителей. Почему им это удалось? На этот вопрос кто-то из тех американцев ответил так: с одной стороны, это было чувство отчаяния, а с другой — страстное желание возродить нацию (сможем ли мы обойтись без Макартура?). Сотканная в значительной мере из идей, концепций и приёмов не японского происхождения, «японская модель» не содержит в себе ничего такого, что не могло бы быть понято и применено в других странах, — считает Пшенников. Сами японцы, перенимая чужой опыт, думают не столько о том, подойдёт ли им та или иная система, сколько о том, как эту систему использовать себе во благо с максимальной эффективностью.

Что мешает нам? Я почти согласен с господином Комацу, что главная причина большинства наших проблем заключается в том, что мы ещё не объединились вокруг идеи государственного строительства. Мол, в Китае тоже есть свои трудности, но там налицо общественное согласие относительно главной цели — быстрого экономического роста. В связи с этим хотелось бы пожелать нашей оппозиции прибавить конструктивизма. Власть, в свою очередь, может восстановить доверие людей (не люблю слово «народ»), только уничтожив своих внутренних врагов — ханжество и демагогию. Начинать придётся с исповеди по Декабрю 86-го. Мы же все должны быть готовы оценить её мужество и откровенность. И простить Её. Ради дальнейшей совместной работы. Не будет согласия — никто не помешает нам остаться «барановой республикой».

Чтобы родить искру, надо впитать море света, — сказал Сухомлинский. Если же мы действительно хотим учиться, «настоящим образом», то неплохо бы иметь перед глазами ещё один кристалл мудрости, подаренный человечеству стариком Леонардо: жалок тот ученик, который не превосходит своего учителя. Сможем ли мы стать «Страной восшедшего солнца»? Флаг, на котором оно уже в зените, мы подняли. Остался якорь.

Акмолла — Москва,
март 1998 г.

От автора

Знаете ли вы кого-нибудь, кто имел бы совесть называть себя музыкантом, никогда в жизни даже не слушав Бетховена, Моцарта, Чайковского...? Так почему же те, кто считает себя деловыми людьми, не моргнув глазом, заявляют, что Форда они не читали, спрашивают, а кто такой Деминг...? Да простят меня художники, музыканты и прочая богема, но высокие материи плохо воспринимаются натошак, а потому без должного «порядка в танковых войсках» эстетствовать не актуально.

«Запад есть Запад, Восток есть Восток, и вместе им не сойтись» — эта киплингова фраза воспринимается как аксиома о двух точках на прямой. Но приснилось мне, что я редактор на каком-то канале, и веду телемост...

Редактор: Уважаемые дамы и господа. Участники нашей виртуальной встречи в представлении не нуждаются – они при жизни стали легендой. Нам предстоит своеобразная игра между двумя командами: за американское автомобилестроение выступают Ли Якокка и Генри Форд I; цвета японской электронной промышленности защищают Акио Морита и Коносукэ Мацусита. Итак, не я придумал, что мир держится на фанатах своего дела. Но быть фанатом можно только видя в своём деле великий смысл, основу мироздания. В чём смысл вашей жизни? Что есть бизнес?

Генри Форд: Мы слишком много сделали для того, чтобы спугнуть радость жизни противопоставлением понятий «существование» и «добывание средств к существованию». Сила и машины, деньги и имущество полезны лишь постольку, поскольку они способствуют жизненной свободе. Я, например, смотрю на автомобили, носящие моё имя, не просто как на автомобили. Для меня они – наглядное подтверждение некоей деловой теории, цель которой – создать из мира источник радостей. Я решительно считаю возможным уничтожить бедность и привилегии, так как и то, и другое неестественны.

Коносукэ Мацусита: Каждая компания, вне зависимости от её размеров, должна иметь определённые цели, отличные от получения прибыли, цели, которые оправдывают её существование. Миссия предпринимателя – преодолеть бедность. Главная цель нашей компании в том, чтобы полностью удовлетворять потребности людей в товарах, необходимых для повседневной жизни, чтобы сделать лучше и богаче жизнь каждого члена нашего общества.

Редактор: Какие факторы успеха вы могли бы назвать ключевыми? Говорят, кто владеет информацией, тот владеет всем, – это правда?

Ли Якокка: Ключ к успеху вовсе не в информации. Он в людях. Поэтому для заполнения высших управленческих постов я подбираю лишь неутомимых работяг. Это те самые люди, которые всегда стремятся делать больше, чем от них требуется. Они всегда открыты и доступны для своих подчинённых, и стараются помочь им лучше выполнять их обязанности. Так уж они созданы. Имея двадцать пять таких парней, я мог бы возглавить правительство Соединённых Штатов. Мой отец говаривал, что если вы работаете официанткой, то надо работать так, чтобы стать лучшей в мире официанткой. В противном случае вам следует поискать себе другую профессию.

Акио Морита: Никакая теория, программа или государственная политика не могут сделать предприятие успешным. Это могут сделать только люди. Делать ставку на людей надо искренне. Порой это требует большой смелости и может оказаться рискованным, но в конечном счёте ваше дело и его судьба находятся в руках людей, которых вы нанимаете.

Генри Форд: Успех зависит от искусства производителя служить потребителю. Угодить потребителю можно высоким качеством и низкими ценами; и тот, кто сумеет дать ему высшее качество по низшей цене, непременно станет во главе индустрии.

Редактор: Можно проиллюстрировать?

Генри Форд: Благодаря массовому изготовлению одного и того же предмета получается неизбежная экономия в производстве и увеличивается прибыль фабриканта, который использует эту прибыль для всё большего расширения производства. Когда он опомнится, рынок оказывается наводнённым товаром, не имеющим сбыта. Между тем товар получил бы сбыт, если бы фабрикант удовольствовался более низкой ценой. Цена изделия должна уменьшаться вместе с уменьшением издержек производства. Нужно добиваться, чтобы

покупатель постоянно удивлялся, как можно за такую низкую цену давать столь высокое качество. Характерной особенностью модели, которую я намеревался сделать единственной, была простота. Имелась в виду прежде всего полезность автомобиля, и моя задача как строителя состояла в том, чтобы упростить автомобиль до последнего предела, чтобы он был понятен каждому. Универсальный автомобиль для повседневных нужд, который благодаря своей прочности, надёжности, практичности, удобству и, наконец, крайне низкой цене заслужил бы признание лиц обоего пола и всех возрастов. Каждая отдельная часть должна быть сменной, чтобы в будущем её можно было бы заменить более усовершенствованной частью, автомобиль же в целом должен служить неограниченное время. Вопросом моего честолюбия было, чтобы каждая отдельная часть была сделана так прочно и добросовестно, чтобы никому в голову не приходило их заменять. Я полагал изготавливать все части такими простыми и дешёвыми, чтобы легче было купить новые, чем чинить старые, и купить их можно было бы в любой железной лавке, подобно гвоздям и замкам. Тогда все дорогие починки в мастерских стали бы излишни. Чем менее сложен предмет, тем легче его изготовление, тем выше его качество, тем ниже его цена, и тем больше шансов на его продажу. Процесс начинается с потребителя, и через план ведёт к производству.

Редактор: Не слишком ли Ваша философия изящна, чтобы быть жизнестойкой?

Генри Форд: Всякую так называемую депрессию нужно воспринимать как вызов деловому миру. Одностороннее ориентирование на цены вместо работы безошибочно определяет людей, которые не имеют права вести дела и быть собственниками средств производства. Предприниматель по своей природе должен иногда терять деньги. Если производитель действительно хочет выполнить свою миссию, он должен снижать цены, пока публика не сможет и не захочет платить. Покупатели, как бы скверно ни шли дела, всегда желают и могут платить за действительно нужные вещи. Но эта простая формула не считается «деловой». Для этого она недостаточно сложна. Делячество с самого начала захватило область честнейшей и благороднейшей из всех человеческих деятельностей, и заставило её служить спекулятивной хитрости тех, кто искусственно вызывает недостаток продуктов питания и других предметов первой необходимости с целью вызвать повышенный спрос. Так, искусственная заминка сменяется искусственным вздутием цен. Здоровый пациент имеет нормальную температуру, здоровый рынок – нормальные цены. «Насыщенным» рынок бывает, когда цены выше покупательной способности населения. Очень скоро я открыл, что простая формула «делай прилично работу, и она даст доход» в современной деловой жизни считается устаревшей. Мои компаньоны не могли понять, как можно ограничиться одной-единственной моделью. Автомобильная промышленность шла по стопам велосипедной, где каждый фабрикант считал своим долгом выпустить в новом году новую модель, которая как можно меньше походила бы на все предыдущие, чтобы владелец старого велосипеда, боясь отстать от «моды», захотел купить новый. В подобных случаях производители руководствуются желанием не создать что-то лучшее, а лишь подкинуть «новинку». Изумительно, как глубоко проросло убеждение, что бойкое дело, стабильный сбыт зависят не от того, чтобы завоевать доверие потребителя, а от умения сперва «раскрутить» его на покупку, а потом убедить его, что он купил не то, и выжать с него деньги ещё раз.

Редактор: Единственная модель Михаила Калашникова, вознесённая на гербы и флаги – убедительный аргумент в пользу Вашей теории. Но неужели те, кто играет по «общепринятым» правилам, глупее Вас?

Генри Форд: Вполне естественно работать в сознании, что счастье и благополучие добываются честной работой. Человеческие беды являются в значительной мере

следствием попытки свернуть с этого естественного пути. Раз уж мы должны работать, то лучше работать умно и предусмотрительно. Работы – сколько угодно. Бизнес – это не что иное, как работа. А спекуляция с готовыми продуктами ничего общего с бизнесом не имеет – это лишь более пристойный вид воровства.

Редактор: Но кто-то же должен продавать то, что вы производите?

Акио Морита: Целый ряд первичных, вторичных, третичных оптовиков имеют дело с продуктом, прежде чем он достигнет розничного торговца, одна за другой следуют шеренги посредников, каждый из которых – это ступенька, поднимающая цену. Такая система распределения, возможно, имеет определённый социальный смысл, так как она даёт много рабочих мест, но она дорога и неэффективна. К тому же, на третьем или четвёртом этапах посредники уже теряют интерес к нашим идеям, заложенным в продукт.

Редактор: Много рабочих мест – в неэффективной системе. Только что мистер Форд сказал, что работы – сколько угодно. Насколько эффективнее Ваша альтернатива?

Генри Форд: Если бы имелось средство сэкономить время или повысить производительность на десять процентов, то неприменение этого средства означало бы десятипроцентный налог на всё производство. Если двенадцать тысяч человек сэкономят в день по десять шагов каждый, то получится экономия пространства и силы в пятьдесят миль. Таковы принципы, на которых основано моё предприятие. По ним можно судить, что произойдёт, когда мир поставит производство на правильный фундамент, насколько дороже мы платим за вещи, чем это в сущности должно быть, насколько ниже заработная плата против той, что была бы возможна, и как необъятно поле, подлежащее исследованию. Что пользы в промышленности, если она организована так неискусно, что не может создать для всех, участвующих в ней, достойного человека существования? Нет вопроса важнее вопроса о ставках – большая часть населения живёт заработной платой, уровень её жизни и вознаграждения определяет благосостояние нации. Честолюбие каждого работодателя должно быть в том, чтобы платить рабочим более высокие ставки, чем все его конкуренты, а интересы рабочих – в том, чтобы практически содействовать реализации этого честолюбия. Если рабочие видят, что повышение производительности означает повышение оплаты, они понимают, что успех дела зависит от них, а их благополучие – от дела. Ведь в действительности не работодатель платит жалованье, он только управляет делом так, чтобы продукт давал деньги. Жалованье платит продукт. Зарплата должна покрыть все расходы по обязательствам рабочего за пределами фабрики, она должна также избавить его от заботы о старости. Не забывайте, что он гражданин, который вносит свою долю в благосостояние нации. Он глава семьи, отец детей, из которых он должен вырастить таких же граждан. Муж работает на фабрике, жена – дома. Фабрика должна оплатить обоих. Мы опрокинули старый скверный обычай платить рабочему ровно столько, за сколько он согласен работать. Такие обычаи и порядки никуда не годятся, они должны и будут когда-нибудь преодолены. Иначе мы никогда не искореним нищеты в мире. Мы хотели платить высокие ставки, чтобы поставить наше предприятие на прочный фундамент. Это вовсе не было раздачей – мы лишь строили с мыслью о будущем. Предприятие, которое скверно платит, всегда неустойчиво. Если вы требуете от человека, чтобы он отдавал всё своё время и энергию делу, позаботьтесь, чтобы он не испытывал финансовых затруднений. Это окупается. Высокие ставки – самый выгодный деловой принцип. От ставок, которые мы платим, в какой-то мере зависит и наш собственный сбыт. Давая высокую зарплату, мы тем самым пускаем в оборот много денег, которые попадают к лавочникам, торговым посредникам, фабрикантам и рабочим других отраслей, а их благосостояние способствует и нашему сбыту. Таким образом, повсеместное высокое вознаграждение равносильно всеобщему благосостоянию – разумеется, предполагая, что высокие ставки являются

следствием высокой производительности. Зарплата и жалование, собственно говоря, не что иное, как определённая, наперёд выплачиваемая доля прибыли. Однако, часто бывает, что по итогам года или квартала сумма этой доли оказывается выше. В таком случае разница должна быть выплачена. На мой взгляд, акционерами имеют право быть только люди, сами занятые в деле, считающие предприятие орудием служения, а не машиной, делающей деньги.

Ли Якокка: Когда рабочие участвуют в прибылях компании, они гораздо больше заинтересованы в качестве продукции. Хотя некоторые полагают, что это первый шаг к социализму, я не вижу ничего предосудительного в том, что рабочие владеют частью активов фирмы. Это ни в коей мере не мешает хорошему управлению ею. Какая мне разница, кто владеет нашими акциями – маклер с Уолл-стрит или рабочий с конвейера? Кто мне приносит больше пользы? А когда я ввёл председателя профсоюза в совет директоров, деловые круги пришли в ярость. Но почему они считают справедливым иметь в составе правления банкиров, которым они должны сотни миллионов долларов, а иметь там представителя рабочих считают неправомерным? В Европе это вполне нормальная практика, а в Японии это и вовсе общепринято. По сравнению с господствующими на японских заводах простотой отношений и здравым смыслом наша система правил и инструкций выглядит просто нелепой. Если позиция японского рабочего выражается вопросом «чем я могу помочь?», то позицию американского рабочего характеризует отговорка «это не моё дело». Японские профсоюзы тесно сотрудничают с администрацией. Каждая сторона понимает, что её судьба зависит от успеха другой. Американские менеджеры были бы шокированы, узнав, что главный директор-распорядитель «Мицубиси» некогда возглавлял профсоюз своей же компании.

Акио Морита: Мы не видим большой разницы между синими и белыми воротничками. И если кто-то проявляет себя как профсоюзный лидер, он представляет для нас большой интерес, потому что людей именно такого типа мы подбираем на должность менеджеров. Руководство компании должно обладать способностью управлять людьми, ведя их за собой.

Редактор: Не тот лидер, кто ведёт, а тот, за кем идут. Вот и до управления дошли. Как бы вы его сформулировали?

Ли Якокка: Однажды на встрече со слоуновскими стипендиатами кто-то из студентов спросил: «Сколько человек работает в вашем отделении?» «Около одиннадцати тысяч», – ответил я. «Хорошо, – сказал он, – сегодня и завтра, то есть два дня Вы находитесь здесь, в Кембридже. Кто же в ваше отсутствие побуждает трудиться эти одиннадцать тысяч человек?» Он попал в самую точку, поскольку управление представляет собой не что иное, как настраивание людей на труд.

Коносукэ Мацусита: Принципы управления должны исходить из правильных, справедливых взглядов на человеческую жизнь, общество, мир, природу. Какое-то неясное волнение души, то стихая, то нарастая, медленно кристаллизуется, и вспыхивает огонёк замысла. Мазок за мазком, из-под ласковой, стремительной и трепетной кисти рождается чудо. Казалось бы, всего-то: бумага да краски. У предпринимателя – свои инструменты и материалы. Но чтобы явить людям свою мечту, он также мобилизует все свои интеллектуальные и духовные резервы, плюс ещё нечто, что обычно называют божьим даром. И если эта сотворённая мечта, работающая всем на пользу и радость, так же вызывает восхищение, разве можно не назвать это искусством?

Генри Форд: Рассуждают о творчестве в музыке, живописи и других искусствах. Почему-то ограничивают творческие проявления вещами, которые можно повесить на стену, слушать в

концертном зале или выставить где-нибудь напоказ, где праздные и разборчивые люди имеют обыкновение собираться и взаимно восхищаться своей культурностью. Но тот, кто поистине стремится к творческой активности, должен отважиться вступить в ту область, где господствует закон личности. Нам нужны художники, владеющие искусством индустриальных отношений. Нам нужны люди, способные преобразовать бесформенную массу в здоровое, хорошо организованное целое в политическом, социальном, индустриальном и этическом отношениях.

Акио Морита: Существует много стилей управления, и каждый из них хорошо работает в тех условиях, где он сложился. Американцы гордятся своей рациональностью, однако тотальная логика американских школ бизнеса кажется холодной, принижающей значение человеческого фактора. До конца рациональным можно быть, когда имеешь дело с машиной, но если вы работаете с людьми, логика зачастую должна уступать место пониманию. Если спросить японского управляющего, какая у него самая главная обязанность, он ответит, что на первом месте для него стоит сохранение занятости и улучшение условий жизни рабочих, и, чтобы иметь возможность делать это, компания должна получать прибыли. Большинство американских управляющих поставят на первое место дивиденды вкладчикам или годовые прибыли. Это их обязанность, которую на них возложили инвесторы, и, чтобы не потерять работу, они должны постоянно радовать держателей акций. Менеджеры могут демонстрировать прекрасные итоги, и в то же время погубить всю компанию. Один из них прямо заявил, что не пойдёт ни на какие капиталовложения, потому что они снизят его показатели, и выиграет от этого только следующий управляющий, который придёт на его место. Мне кажется абсурдным тот факт, что каждый год в США сотни и тысячи специалистов, учёных и управляющих получают уведомления об увольнении. Когда они приходят в новую компанию, они приносят с собой все секреты предыдущей компании, к которым были допущены. Когда нет преданности, которая воспитывается долгосрочной занятостью, я не вижу возможности положить конец утечкам информации и воровству, от которых повседневно страдает американский бизнес. Когда мы были маленькой новой компанией, нам случалось переманивать людей у других фирм. Но такая политика разлагает компанию, поскольку означает пренебрежение к своим кадрам. Люди трудятся не только ради денег, и если вы хотите их стимулировать, деньги не самое эффективное средство. Американское кино и ТВ изображают досуг как цель и смысл жизни. Но, как мне кажется, желание работать и достигать хороших результатов не является чем-то неестественным, что надо навязывать людям. Я думаю, что все люди испытывают чувство удовлетворения от выполнения интересной работы, когда их труд и роль в компании пользуются признанием. Да, людям нужны деньги, но они хотят получать удовольствие от своей работы и гордиться ею. Чтобы стимулировать людей, надо сделать их членами семьи и обращаться с ними, как с её уважаемыми членами. Мы сперва нанимаем людей, а затем подбираем для них работу. И если уж мы наняли их, мы говорим им, что в случае спада компания пожертвует прибылями, чтобы сохранить рабочих. Им тоже придётся пожертвовать увеличением заработной платы и другими дополнительными выплатами, потому что мы все должны делить трудности. Когда компания в беде, заработную плату снижают прежде всего управляющим, а потом уже работникам младшего звена.

Редактор: Работа для человека, а не человек для работы – гора пошла к Магомеду?

Акио Морита: Отдел кадров или управляющие не всеведущи, и не всегда могут поставить нужного человека на нужное место. Скорее работник сам должен стремиться найти подходящую работу. Если человек выбирает работу по душе, это даёт ему определённый стимул, так как он получил работу, которую хотел, и, по всей вероятности, будет очень стараться на новом месте. Во всяком случае, таков наш опыт. У нас много рабочих мест и много работников, так почему бы не найти на каждое место человека, который

действительно хочет на нём работать. Я начал издавать еженедельную газету компании с объявлениями о вакансиях. От этой «внутренней биржи труда» мы получаем двойную выгоду: люди находят работу, которая их больше удовлетворяет, а отдел кадров может выявить потенциальные проблемы управляющих, от которых подчинённые хотят уйти.

Редактор: Для подчинённого главное – чтобы начальник был умным. Или хотя бы думающим, что уже немало. Но где их столько взять, умных-то?

Акио Морита: Я убеждён, что одной из причин быстрого роста нашей компании была атмосфера свободы дискуссий. Мы никогда не пытались избавиться от неё. История нашей компании – это история команды, стремящейся помочь Ибуке осуществить его мечты. Он никогда не верил в возможность единоличного руководства.

Редактор: У нас дисциплина – «железная». А у вас?

Акио Морита: Когда большинство японских компаний говорит о «сотрудничестве» или «единодушии», это обычно означает подавление личности. Управляющий, который слишком много говорит о «сотрудничестве», тем самым заявляет, что он не может найти применение незаурядным личностям и их идеям. В мире не было бы никакой возможности для прогресса, если бы мы смотрели в рот начальству. Я всегда говорю нашим работникам, чтобы они не придавали слишком большого значения тому, что говорят им их руководители. У молодых людей гибкий, творческий ум, и менеджеры не должны вдалбливать им готовые установки, поскольку это может убить их ещё не раскрывшийся талант.

Редактор: Насколько я понимаю, речь идёт не о японском стиле вообще, – это Ваша личная школа?

Акио Морита: Компания ничего не достигнет, если взвалит всю умственную работу на руководство. Каждый должен вносить свой посильный вклад. Мы не заставляем работников вносить предложения, но мы серьёзно к ним относимся и внедряем лучшие из них. Кто, в конце концов, может подсказать, как лучше построить ту или иную работу, если не люди, которые её выполняют? Мы считаем нецелесообразным и ненужным слишком чётко определять круг обязанностей каждого, потому что всех учат действовать как в семье, где каждый готов делать то, что нужно. Если где-то возникает брак, считается дурным тоном, если управляющий начнёт выяснять, кто допустил ошибку. Это может показаться опасным и даже глупым, но главное не в том, чтобы наказать виновного, а в том, чтобы выявить причины ошибки. Ошибки и просчёты свойственны человеку, это нормально. Но если человека, допустившего ошибку, опозорить и лишить возможности сделать карьеру, он может потерять стимул на всю оставшуюся жизнь, а компания не получит всего того, что он мог бы ей впоследствии дать. Гораздо важнее найти причины ошибки, чтобы избежать этой проблемы в будущем. К тому же, если ясно показать, что вы пытаетесь докопаться до причин не для того, чтобы испортить кому-то жизнь, а для того, чтобы помочь всем научиться на этой ошибке, результатом будет ценный урок, а не потеря.

Редактор: Как говорит мой отец, не спотыкаются пресмыкающиеся.

Генри Форд: Если дать людям свободу действий и сознание служебного долга, они превзойдут себя, чтобы оправдать доверие.

Акио Морита: Когда мы открывали филиал в Западной Германии, поначалу нас ещё не знали, и мы не могли пригласить университетских выпускников, которые сочли бы работу в маленькой азиатской компании непрестижной. Поэтому мы дали важные должности в этой

новой компании замечательным, энергичным молодым парням, которые оценили возможность достичь успеха, хотя у них не было дипломов об окончании каких-либо знаменитых университетов. Многим из них была дана такая власть и ответственность, какую они ввиду своей молодости и уровня образования никогда не получили бы ни в одной западногерманской фирме. Мы претворяли в жизнь моё правило – не обращать внимания на дипломы, и это сработало здесь так же превосходно, как и в Японии.

Ли Якокка: Большинство менеджеров неохотно позволяют своим подчинённым рисковать. На практике же остаётся только поражаться тому, какие чудеса может творить сотрудник, получающий энергичную поддержку своего шефа. Чем больше сотрудник чувствует самостоятельности в определении цели, тем вероятнее, что он головой стену прошибёт, чтобы достичь её, чтобы доказать эффективность своего метода. Но я не одобряю моду на переброску людей с места на место, будто все профессии взаимозаменяемы. Это всё равно, что послать кардиохирурга принимать роды, а гинеколог заменил бы окулиста.

Акио Морита: У вас, в Штатах, мастер может оставаться мастером всю жизнь, если это устраивает его и компанию. Однако, мне кажется, что лучше переводить людей на другую работу, а не держать их слишком долго на одном месте, где они могут отупеть. Работая последовательно в разных отделах, люди начинают чувствовать всю компанию в целом, лучше понимают друг друга, и лучше взаимодействуют.

Редактор: На бухгалтеров уже не смотрят, как на врагов народа, а маркетологи больше не фантазёры?

Ли Якокка: По самой своей природе финансисты-аналитики занимают оборонительные, консервативные позиции. По другую сторону барьера оказываются парни из сферы сбыта и маркетинга – люди агрессивные, рисковые. Любой компании необходимы обе стороны такого уравнения, так как естественная напряжённость между этими двумя группами создаёт свою собственную систему взаимосдерживающих и взаимоуравновешивающих сил.

Редактор: «Два дня мы были в перестрелке –
Что толку в эдакой безделке...»

Генри Форд: Если смотреть в корень, то почти всякая работа является однообразной: ежедневный труд директора банка основан почти исключительно на рутине, работа младших служащих – чистейшая рутина. Другое дело, что действительно, нет необходимости привязывать творческого человека к монотонной работе. Но если человек не в состоянии зарабатывать свой хлеб без помощи машины, то справедливо ли отнимать у него машину лишь потому, что её обслуживание монотонно? Я хочу сказать следующее. С точки зрения народного хозяйства в высшей степени расточительно возлагать на общество бремя содержания физически неполноценных людей, обучать их побочным ремёслам вроде плетения корзин не для того, чтобы дать им средства к жизни, а только чтобы спасти их от тоски. Я убеждён, что при достаточном, а именно – до высших пределов хозяйственности, разделении труда, никогда не будет недостатка в работе для инвалидов, которая дала бы им за полную меру труда полную заработную плату. Слепой или калека, если поставить его на подходящее место, может делать и получать то же самое, что и вполне здоровый человек. Мы констатировали, что 670 работ могут выполняться безногими, 2637 – людьми с одной ногой, 2 – безрукими, 715 – однорукими, 10 – слепыми. Следовательно, развитая промышленность в состоянии дать максимально оплачиваемую работу для большего числа пригодных рабочих, чем можно найти в человеческом обществе.

Редактор: Можно ли к этому вообще что-либо добавить?

Ли Якокка: Такое же расточительство – увольнять человека за то, что он достиг «пенсионного» возраста. В пятьдесят лет он достигает вершины своей квалификации.

Редактор: Вершины квалификации, но не здоровья.

Акио Морита: Я – человек, влюблённый в свою работу. Мне также нравится спорт. Я начал заниматься теннисом, когда мне было пятьдесят пять лет, и в шестьдесят я встал на горные лыжи, а в шестьдесят четыре снова занялся водными лыжами. Я люблю играть в спортивные игры с энергичными молодыми людьми, они дают мне новые идеи и возможность посмотреть на все проблемы свежим взглядом. Общение с молодёжью полезно для поддержания бодрости духа. Каждый управляющий должен осознавать необходимость упражнений такого рода для укрепления не только сердца, но и ума, а также ради чувства уверенности в своих силах, которые они дают.

Редактор: «Главный академик Йоффе
Доказал: коньяк и кофе
Вам заменит спортпрофе-
лактика».

Классовая ненависть к расточительству воспитывается с детства?

Генри Форд: Самое важное в зубиле – острый. Зачем колотить тупым зубилом, если лёгкий удар острого выполняет ту же работу? Если на ту или иную работу тратится больше силы, чем это абсолютно необходимо, то это расточительство. Моя цель – простота. Почти всё, чем мы пользуемся, намного сложнее, чем нужно. Подлинная простота связана с пониманием практичного и целесообразного. Следует взять что-либо, доказавшее свою пригодность, и устранить в нём всё лишнее. Устраняя лишние части и упрощая необходимые, мы тем самым устраняем и лишние расходы по производству. К чему делать лишнюю работу, если этим ничего не достигается? Бедность в значительной мере происходит от выполнения бестолковой работы. Рядовой фермер тратит не более пяти процентов своей энергии на действительно полезную работу. Например, он будет годы подряд надрываться, таская воду, вместо того, чтобы проложить метр-другой водопроводной трубы... Поэтому-то продукты сельского хозяйства даже при самых низких ценах слишком дороги, а доход фермера при самых благоприятных условиях ничтожен, и причина этого, повторяю, – в хищнической трате сил и времени. И всё, что будет организовано по образцу сельского хозяйства, обречено на бездоходность. А то, что фермер держится, говорит только о том, как прибыльно сельское хозяйство само по себе. Но как только фермер научится смотреть на себя, как на промышленника, со всем свойственным этому последнему отвращением к расточительству, в мире многое изменится. Другой пример. Чтобы перебросить несколько сот пудов веса пассажиров из Нью-Йорка в Чикаго, разумно ли гнать поезд, весящий десятки тысяч пудов? В результате – бесполезная трата силы и невероятное расточение энергии на миллионные суммы. Более того, у железных дорог считается хорошей деловой политикой не переправлять грузы напрямую, а кружить их по всей стране, чтобы как можно больше участков могло извлечь доход. Если взглянуть на карту какой-нибудь мясной фирмы, то проливается любопытный свет на железнодорожный вопрос и цены на мясо. Почему бык, выращенный в Техасе, должен ехать в Мичиган, чтобы оттуда в виде тушёнки отправиться в Калифорнию? То же самое с зерном, и т.д. Транспортная составляющая в ценах на многие товары сократилась бы наполовину, если бы продукт перед отправкой был переработан. Везде, где только возможно, местность, производящая сырьё, должна производить и готовый продукт. Это выгодно и производителю, и потребителю.

Редактор: Было бы неплохо вообще запретить продажу сырья. В Японии борьба с расточительством – это государственная политика или национальная идеология?

Акио Морита: На наших островах нет почти никакого сырья, кроме воды, и более трёх четвертей нашей земли непригодно для жизни и сельского хозяйства. Поэтому мы очень дорожим тем, что имеем, и растрата чего-либо попусту считается грехом. Когда вам с детства говорят, что металлический предмет, который вы держите в руках, сделан из железной руды, добытой в далёких странах, привезённой в Японию за большие деньги и выплавленной в доменных печах, в которых сжигаются газ и уголь из других далёких стран, то такой предмет кажется очень дорогим. У американцев есть выражение – «неисчерпаемый источник»; у нас такого выражения нет. Когда ещё никто не знал, для чего могут быть нужны транзисторы, Ибука захотел их использовать, потому что они занимают очень мало места и потребляют очень мало энергии. Экономичность – один из важнейших критериев практически во всём. В США допускается определённый процент брака, мы же делаем всё, чтобы избежать даже отдельных случаев. В конечном счёте, чем выше качество, тем меньше проблем.

Генри Форд: Недоброкачественный продукт – это всё то же зубило с тупым остриём: чтобы его протолкнуть, надо затратить много лишней силы, а потом – возиться с сервисом.

Редактор: Кстати, получается, что «Модель Т», ставшая классикой своей эпохи, делает американца Форда большим японцем, чем руководство ведущих японских компаний, которые, стремясь удовлетворить каждый каприз ожиревшего западного потребителя, ежегодно выдают на-гора безумное количество новых моделей и модификаций, что не позволяет снизить себестоимость и сделать их продукты более доступными для абсолютного большинства людей во всём мире. А ведь миллионы покупателей во многих бедных странах могли бы дать больше прибыли, чем тысячи покупателей в немногих богатых странах. Кроме того, компании, работающие на массового потребителя, могли бы не только удовлетворять его, но и воспитывать: излишество, как и роскошь, нерационально и нецелесообразно, а потому – не только неэтично, но и просто неэстетично; и помнить, что всякое новое производство или расширение старого означает дополнительную нагрузку на природу. С другой стороны, запуск в серию продукта, не доведённого до совершенства, кроме расточительства означает также неуважение к покупателю.

Ли Якокка: Мы, американцы, везём к ним в Японию пшеницу, кукурузу, лес, уголь... А что они везут к нам? – автомобили, оборудование, электронику... Вопрос: как называется страна, экспортирующая сырьё, и импортирующая готовые изделия? Ответ: колония.

Акио Морита: Мы не «оккупировали» американский рынок, мы только послали к вам наши лучшие товары, которые получили признание благодаря своему качеству и ценам. По моему мнению, японская промышленность достигла такого прогресса потому, что наши компании считали, что они сильно отстали, и поэтому старательно учились. Но то, что выучено в школе, становится полезным лишь тогда, когда добавишь к этому что-то своё и сделаешь это сам. Мы научились этому у Америки и Европы, которые забыли собственные уроки.

Редактор: И до чего же вы доучились?

Акио Морита: Наша стратегия состоит в том, чтобы вести потребителей за собой, создавая новые продукты, а не спрашивать их, чего бы им хотелось. Потребители не знают наших возможностей. Поэтому вместо бесконечных исследований рынка мы концентрируем весь наш творческий потенциал на создании того или иного продукта, и сами формируем для него рынок. Я не верю, что какие-то исследования рынка могли бы предсказать триумф

«Уокмэна» и «Тринитрона». Что может понадобиться потребителю через десять-двадцать лет? – вот о чём должны думать производители. На первой встрече руководителей конкурирующих компаний один европейский делегат возмущался: «Что Вы всё время говорите о новых технологиях, какое это имеет отношение к потребителям?» На что я ответил: «Видите ли, то, что Вы называете новыми технологиями, через несколько лет будет в руках потребителя». Ведь ещё совсем недавно мало кто мог представить себе, что лазеры будут работать у них дома. Если перед инженером или учёным поставить чёткую цель, он сделает всё возможное или невозможное, чтобы решить задачу; но если цели нет, и ваша компания просто даст ему кучу денег, сказав «изобрети что-нибудь», наивно ожидать успеха. В этом вся беда с государственными НИИ. Правительство воображает, что если дать большую лабораторию с новейшим оборудованием и хорошо финансировать, останется только ждать результатов. Так дело не пойдёт. Ибука сказал: «Будем делать магнитофон». И сказано это было ещё до того, как мы узнали, из чего делается магнитная лента, и как она выглядит.

Редактор: Даёшь авантюризм? Или сумасбродство обеспечивает монополию на идею?

Генри Форд: Мне не вспомнить ни одного человека, кто полагал бы, что двигатель внутреннего сгорания может иметь будущее. Все умные люди неопровержимо доказывали, что подобный мотор не может конкурировать с паровой машиной. Таковы все умные люди. Они так умны и опыты, что в точности знают, почему нельзя сделать то, и невозможно это, они везде и во всём видят пределы и преграды. Поэтому я никогда не беру на службу чистокровного специалиста. Если бы я хотел убрать конкурентов нечестными средствами, я бы предоставил им полчища специалистов. Получив массу хороших советов, мои конкуренты не смогли бы приступить к работе.

Редактор: Дожили. Патриарх-еретик. Но раз уж заговорили о конкурентах, то есть мнение, что лучший способ разоружить противника – это создать ему условия для почётной капитуляции.

Генри Форд: Время и силы, которые тратятся на борьбу с конкурентами, расточаются зря – было бы лучше употребить их на работу. Кто честно работает, тому всегда найдётся достаточно дела. Всегда найдутся люди, готовые покупать, если им предлагают то, что им действительно нужно, и по сходным ценам.

Редактор: Но ведь нужен какой-то хлыстик?

Коносукэ Мацусита: Чрезмерная конкуренция ведёт к войне. Я видел, что у нас слишком многие заняты производством счётных машин, и решил прекратить их изготовление. Моё решение нанесло компании порядочный ущерб, как видимый, так и «невидимый», сказавшийся на популярности компании. Но не прошло и года, как те, кто посмеивался надо мной, признали мою правоту. Нужно покончить с выматывающей и бессмысленной чрезмерной конкуренцией и добиться процветания в мире на основе справедливой конкуренции.

Редактор: Что значит «справедливая конкуренция»?

Акио Морита: В Японии высокая плотность населения, и такая жизнь учит понимать, что надо оставлять некоторый простор другим. Мы должны идти на компромиссы. Стремление к компромиссу – основа нашей юридической системы и наших отношений между собой. Уважать достоинство человека, сохранить ему «лицо», соблюсти баланс интересов. В США я такого стремления к компромиссу не замечал. Американцы, как правило, убеждены в

правоте своего мнения и образа действий. Но если вы живёте в сознании собственного абсолюта, все новые идеи в мире пройдут мимо вас. Когда американские компании не видят открывающихся возможностей и не желают вступать в то или иное дело, они создают нам громадные преимущества, а потом жалуются, что кто-то захватил рынок. Кое-кому до сих пор трудно привыкнуть, что какая-то азиатская страна может говорить с Западом на равных. Обсуждать проблемы, а не стоять на том, что вы правы и нет необходимости выслушивать «чи-то там ещё» мнения, это более конструктивно. Мы должны быть откровенны друг с другом, чтобы ясно видеть проблемы с обеих сторон. Японские компании, производящие товары в США, объективно содействуют развитию американской экономики: сокращается прямой японский импорт, создаются рабочие места, передаётся технология, развивается инфраструктура... В бедах американской промышленности виновата не Япония, это американская проблема. Даже Ли Якокка признал это.

Ли Якокка: На самом деле я большой поклонник японцев. Потому что они знают своё прошлое, знают своё настоящее, и знают, куда идут. И, самое главное, они располагают национальной стратегией для достижения своих целей.

Акио Морита: Японское правительство забирает более пятидесяти процентов наших прибылей, и это в определённом смысле приравнивает его к партнёру, владеющему контрольным пакетом акций. Поэтому наше правительство кровно заинтересованно в наших успехах.

Редактор: Вот это и называется «Джапан инкорпорейтед»?

Акио Морита: Однако я никогда не слышал, чтобы глава японского правительства пытался что-то продавать иностранным компаниям в своих поездках за рубеж, или как-то курировать бизнес, как это, например, делала Маргарет Тэтчер. Совершенно нормально и полезно, когда правительство содействует росту экономики своей страны. В США, по-видимому, всё ещё полагают, что правительство должно относиться к бизнесу враждебно или, по крайней мере, нейтрально. Но мне по душе активная позиция британского правительства.

Генри Форд: Мы слишком долго полагались на Вашингтон. Помощь придёт не из Вашингтона, а от нас самих. Более того, мы сами, быть может, в состоянии помочь Вашингтону, как некоему центру, где сосредотачиваются плоды наших трудов для дальнейшего их распределения на общую пользу. Мы можем помочь правительству, а не правительство нам.

Редактор: Воистину, «Америка ничего не делает – делают американцы».

Ли Якокка: Было время, когда фраза «сделано в Америке» кое-что значила. К сожалению, в какой-то момент в нашем недавнем прошлом Америка упустила из виду подлинный источник своего могущества и величия. Из страны, чья мощь проистекала из инвестиций в производство и потребление товаров, мы как-то превратились в страну, увлечённую игрой в «ценные» бумаги. Никогда прежде в истории так много капитала не производило так мало долговременных ценностей.

Редактор: Это уже не только американская проблема. Почему такое оказалось возможным?

Акио Морита: Главным фактором, определяющим стоимость денег той или иной страны, должна служить сила её промышленности. Чего мы не ожидали, так это того, что на стоимость валют начнёт влиять иной фактор, нежели конкурентоспособность наших

товаров, а именно – торговцы валютой. Для промышленников деньги служат шкалой, по которой мы измеряем деятельность наших компаний, активы, результаты труда. Чтобы разумно вкладывать деньги, мы должны иметь возможность прогнозировать отдачу от капиталовложений. Но когда на цены влияют посторонние факторы, мы теряем уверенность, позволяющую нам делать капиталовложения. Многие промышленники перестают вкладывать деньги в собственные компании и занимаются приобретением чужих компаний и слияниями. Компании превратились в товар, который продаётся и покупается. Глядя на эту ситуацию глазами японца, я не могу поверить, что работники таких компаний горят желанием повышать качество и производительность. Как можно воспитать чувство гордости и преданности, если администрация озабочена тем, купит ли она другую компанию, или же её саму купят? Перспективы не радуют. Международная денежная игра стала опасной. Нужна новая система валютных курсов, в основе которой лежали бы стоимости, созданные промышленностью, а не денежные рынки. В атмосфере усиливающейся гонки за деньгами менеджеры вынуждены искать наиболее лёгкие пути получения прибылей. Возникли две нездоровые тенденции: одни менеджеры обнаружили, что можно с меньшим трудом получать больше денег, торгуя деньгами, а не продуктами; другие увидели, что производство даёт быстрые прибыли там, где наименьшие издержки, и переводят производство за границу. Это приводит к тому, что я называю выхолащиванием промышленности. От индустриальной базы Америки остаётся лишь скорлупа, и то же самое происходит в Европе. Скоро такая же проблема может встать и перед некоторыми японскими компаниями. Механический труд можно заменить машиной или компьютером, современная промышленность должна быть умной, умным должен быть и рабочий. Каждая страна должна заботиться о повышении уровня образования своих рабочих, а сохранение устаревших рабочих мест в современную эпоху теряет смысл. Это требует обучения и переквалификации рабочих для выполнения новых задач. Несмотря на высокую стоимость рабочей силы, её интеллектуальный уровень является одним из ключевых факторов, обеспечивающих преимущества японской промышленности. Сейчас требуется высококвалифицированный, а не просто более дешёвый труд.

Редактор: Цели и задачи определяют структуру организации. Так что же, всё-таки, для вас важнее: процесс или результат?

Акио Морита: Разумеется, мы должны получать прибыль, но мы должны получать её длительное время. А это значит, что мы должны вкладывать деньги в НИОКР и различного рода накопления на будущее. В целом, в японской промышленности деньги вкладываются в то, что имеет непосредственное отношение к продукции. Но в своих контактах с иностранными компаниями я часто видел, что таким второстепенным вещам, как внешний вид здания и обстановка кабинетов, уделяется гораздо больше внимания и денег, чем они заслуживают. Мы предпочитаем заботиться об атмосфере на наших заводах, о создании простой, комфортабельной и приятной рабочей обстановки, что, как мы считаем, прямо влияет на качество продукции. Мы хотим, чтобы все работали в самых лучших условиях, но мы не верим роскошным кабинетам.

Генри Форд: Нам в голову не приходит возводить пышные постройки как символ наших успехов. Строительные и ремонтные работы ложатся на себестоимость наших продуктов, и подобные памятники респектабельности, в конце концов, часто превращаются в надгробные монументы. При виде большого здания у меня возникает подозрение, что здесь избыток администрации. Мы предпочитаем обретать известность нашими продуктами, которые служат людям, а не символами.

Редактор: И так называемой рекламой, с которой надо что-то делать. Но ведь бывают в жизни праздники, торжества...

Коносукэ Мацусита: Когда приближалось тридцатипятилетие нашей компании, я подумал, что сделать предстоит ещё очень много, и отмечать всякие там юбилеи рановато и несвоевременно. А на праздновании пятидесятилетия сказал: «Будем считать, что эти пятьдесят лет наша компания находилась во чреве матери, и лишь теперь раздался первый крик новорожденного, следовательно, только сегодня начинается её истинная деятельность».

Редактор: Начинается истинная деятельность. Наполеон Бонапарт сказал, что для ведения войны нужны три вещи: деньги, деньги и деньги.

Генри Форд: Деньги нужны, но нельзя забывать, что цель денег – не праздность, а умножение средств для полезного служения. Благополучие производителя, в конечном счёте, зависит от пользы, которую он приносит народу. Стоит народу сообразить, что производитель ему не служит, и конец его недалёк. Я смотрю на банк, как на учреждение, безопасно и удобно сберегающее деньги. Настоящим источником финансирования промышленного предприятия является фабрика, а не банк. Этим я не хочу сказать, что предприниматель не должен ничего понимать в финансах, но если он понимает в них слишком много, он может вообразить, что занимать деньги проще, чем их зарабатывать, и не успеет оглянуться, как ему придётся занимать ещё больше денег, чтобы выплатить прежние. И вместо того, чтобы быть солидным бизнесменом, он станет банкнотным жонглёром. Предприятие, дурно пользующееся своими средствами, дурно пользуется и займами. Повышают ли занятые деньги сообразительность? Не один бизнесмен благодарил судьбу за тиски, показавшие ему, что лучший его капитал – это его голова, а не кредит у банка. Моя финансовая политика – только следствие моей торговой политики: лучше продавать много товара с маленькой прибылью, чем мало с большой. Производство не должно быть смешиваемо со спекуляцией. Но слишком много предпринимателей тяготеют к банковским операциям, и слишком много банкиров вмешиваются в предприятия, и истинное значение предпринимательского и банковского дел стушёвывается ко вреду обоих. Например, многие железные дороги управляются не практиками-железнодорожниками, а банковскими комиссарами. Методы работы, понимание дел – всё построено по финансовой, а не по транспортной схеме. Крушение произошло потому, что главное внимание уделялось не пользе, которую железные дороги приносят обществу, а курсу их акций на фондовом рынке. Банкиры думают только о денежных формулах, предприятие для них – средство производства денег, а не товаров или услуг. Естественный союзник банкира – юрист. Этот также в деле мало что понимает, полагая, что оно ведётся правильно, если не выходит за рамки законов.

Акио Морита: В США очень много юристов, и все они должны чем-то заняться. Многие американские компании пользуются их услугами, чтобы блокировать японский импорт. Эти компании потратили миллионы долларов на судебные баталии, но так и не повысили свою конкурентоспособность. Ни производители, ни потребители от этого ничего не получили. Единственные, кто оказался в выигрыше – это юристы.

Редактор: Хороший юрист – мёртвый юрист? Но разве не благодаря сильной юридической системе Соединённые Штаты считаются правовым государством? Однако вопрос о деньгах, я думаю, несколько глубже. Простые честные люди, те самые, которые живут на зарплату, относятся к деньгам по принципу разумной достаточности. Хорошо это, или плохо? Положим, вы хороший человек. Но кому от этого какая польза, если ваш друг «влетел» в долги или ему срочно нужна дорогостоящая операция, а вы при всём желании можете ему только посочувствовать? Что я хочу сказать. Я не зря вспомнил Бонапарта. Мне кажется, что деньги – не просто измерительная шкала и средство обмена. Это действительно некое

стратегическое средство, значение которого – выше моего понимания. Но принцип разумной достаточности в этом отношении – та самая простота, которая хуже воровства. Преступная близорукость. Ещё глубже – Человек придумал условности, чтобы облегчить себе жизнь, но оказался их рабом. А что это за мир, где правят условности? Без них уже – ни родиться, ни умереть. И с какой это радости потомки неандертальцев вдруг объявили себя Homo sapiens?

Генри Форд: Вера во всемогущество денег прямо-таки трогательна. Моё главное возражение против нынешней денежной системы то, что она часто трактуется как самоцель. А при этом условии она во многих отношениях тормозит производство вместо того, чтобы способствовать ему. Банкиры играют в промышленности слишком большую роль. Тайно это признало большинство деловых людей. Открыто это признаётся редко из страха перед банкирами. Банкир практически господствует в обществе посредством господства над кредитом. Не является ли тот факт, что владыки кредита достигли огромной власти, симптомом, что в нашей системе что-то гнило? Я не нахожусь в положении человека, побеждённого системой и жаждущего мести. Но никакая система не может быть признана хорошей, если она покровительствует какому-то одному особому классу. Нельзя ли сломить власть, которая покоится не на производстве ценностей? Способы производства настолько изменились, что золото уже не является лучшим мерилom ценностей. Размеры кредита определяются на основании имеющегося в стране золота безотносительно к имеющемуся в стране богатству. Мировое богатство не идентично деньгам и недостаточно ими представлено. Золото, как таковое, не является ценным товаром. Золото так же не богатство, как ордер на шляпу – не шляпа. Власть, которой обладают финансисты, тем очевиднее выступает наружу, чем яснее факт, что хотя деньги должны отражать действительное богатство мира, тем не менее, богатство всегда больше денег, и действительное богатство зачастую попадает в рабство к деньгам. Это ведёт к нелепому парадоксу, что мир благословен богатством, и при всём при этом терпит нужду. Всё это отнюдь не ничтожные факты, которые можно выразить цифрами и отбросить в сторону – речь идёт о судьбе человечества. Чего не хватает нашему времени, так это глубокой веры, внутреннего убеждения в живой и действительной силе честности, справедливости и человечности в сфере индустрии. Если нам не удастся привить эти качества к индустрии, было бы лучше, если бы её вообще не существовало.

Редактор: Не только к индустрии – ко всем областям человеческих отношений. Моритасан, Ваш отец говорил, что никакие деньги в мире не могут дать образование, если только вы сами не захотите сесть за книги и прилежно учиться. Но один из видов образования, который деньги всё же могут дать, это путешествия. Вы хорошо знаете Америку, рассказали о ней много интересного; достаточно ли комфортно Вы там себя чувствуете?

Акио Морита: Большинство японских бизнесменов, приезжавших в США, были ограничены клановыми предрассудками, и получали информацию о стране от других японцев, прибывших туда раньше их. Прожив пару лет в чужой стране, они так и оставались чужаками. Я узнавал об Америке от людей, для которых она была родным домом, и которые обладали широким кругозором. Я считал, что наша компания должна стать гражданином мира, оставаясь хорошим гражданином в каждой стране, где мы будем делать бизнес. И если мы хотим иметь успех на гигантском американском рынке, нам нельзя ограничиваться лишь созданием нашей компании на американской земле. Я решил перевезти туда свою семью и попробовать жить так, как живут американцы. Особенно полезной эта поездка оказалась для детей: они учились независимости и американскому образу жизни, видели разницу между японцами и американцами, научились гордиться своей страной и своим флагом. Контакты с другими культурами показывают островитянину-японцу, что он, японец, находится на земле в меньшинстве, и именно ему следует приспосабливаться к остальному

миру, а не мир должен приспособливаться к нему. Поездки за границу избавили наше семейство от предрассудков, и мы прекрасно чувствуем себя в любой части мира.

Редактор: В любой части мира Соединённые Штаты и Япония известны как носители экономической мощи, технического прогресса и так далее. А что вы можете сказать об остальном мире?

Генри Форд: Наша внешняя торговля в значительной мере основана на отсталости наших заграничных покупателей. Мы много слышим о каком-то «развитии» Мексики. Эксплуатация – вот то слово, которое здесь более уместно. Если происходит эксплуатация природных ресурсов для умножения частных состояний иностранных капиталистов, то это не развитие, а грабёж. Неужели вы думаете, что мир ещё долго продержится на таких началах? Вместо того, чтобы стараться установить зависимость других наций от нашей промышленности, нам следовало бы желать, чтобы каждая нация создала свою промышленность. Когда все нации научатся производить товары, которые получают признание в других странах, мы постепенно перейдём от международной конкуренции к международной специализации. Есть много вещей, по которым Север не может конкурировать с Югом, а Запад – с Востоком. Ведь торговля началась с оказания взаимных услуг. Так и должно быть.

Акио Морита: Если две трети населения мира живут на очень низком экономическом уровне, то развитым странам было бы выгодно помочь им подняться на более высокий уровень. Это наша будущая сила, наши союзники, наши клиенты и наши партнёры. Помогать развивающимся странам занять своё место в мировой экономической жизни надо, вкладывая деньги не в капитальное строительство и «гуманитарную помощь», а в людские ресурсы этих стран, в пробуждение их стремления стать второй Японией.

Ли Якокка: Если Америка сумела восстановить Западную Европу после Второй мировой войны, если мы могли создать десяток международных банков развития с целью помочь реконструкции всего мира, мы должны теперь суметь восстановить и позиции собственной страны. Как можно позволять себе расходовать миллиарды долларов для укрепления экономики других стран, забывая при этом о хиреющих отраслях у себя дома? Чему научили нас истекшие полвека – это различать, что правильно и что неправильно, понимать, что только упорный труд приносит успех, что даром не кормят, что труд должен быть производительным. Вот те ценности, которые сделали нашу страну великой. Но её экономическое будущее зависит теперь от всё более тесного сотрудничества между правительством, профсоюзами и руководством корпораций. Лишь действуя сообща, мы можем принять вызов мирового рынка.

Коносукэ Мацусита: Одной из острейших проблем стало неравномерное распределение населения – отток молодёжи из провинции и перенаселённость крупных городов. Её дальнейшее обострение чревато тяжёлыми последствиями не только в экономической и политической областях, но и с точки зрения общественной безопасности. Надо активнее создавать предприятия в провинции, готовить для этого условия, чтобы дать молодым людям возможность проявить себя на своей малой родине.

Редактор: И чтобы на этих малых родинах выросли новые форды и мацуситы, которые сделают ваши идеалы повсеместной обычной реальностью. Спасибо. Мы не прощаемся.

Читатель

Прости меня, что к чужой славе примазался. Если тебе захотелось найти и «проработать» их книги, то я свою задачу выполнил. Рекомендую:

- 1) Акио Морита. Сделано в Японии. Москва, «Прогресс», 1993г.;
- 2) Генри Форд. Моя жизнь, мои достижения. Москва, «Финансы и статистика», 1989г.;
- 3) Коносукэ Мацусита. Сотворение мечты. Москва, «Япония сегодня», 1993г.;
- 4) Ли Якокка. Карьера менеджера. Москва, «Прогресс», 1991г.

Конечно, автор «Баллады о Востоке и Западе» совсем не обязан был знать теорию многомерности, но если плоскость, на которой расположена прямая, свернуть в трубочку перпендикулярно этой прямой, и стягивать трубочку всё туже и туже, то расстояния между всеми точками прямой будут стремиться к нулю. Попробуем?

Оркен Утебалиев