**Коносуке Мацусита (1894 — 1989)**

Кевин Маккормик (Kevin McCormick), University of Sussecs

**Краткие биографические сведения**

родился 27 ноября 1894 г. в префектуре Вакаяма, Япония, в семье обедневших землевладельцев;

в 1899 г. в результате неудачных спекуляций на рынке риса его отец лишился дома и земельного участка;

в возрасте 9 лет оставил школу и пошел учеником в hibaci (предприятие но изготовлению древесного угля);

в 1910 г. поступил в фирму Osaka Electric Light (помощник электромонтера);

в 1918 г. открыл собственную фирму по производству электроарматуры;

в 1923 г. изобрел работающую от батарейки лампочку для велосипеда;

в 1932 г. его завод по производству электрооборудования был преобразован в Matsushita Electrical Industrial Company,

в 1946 г. основал Институт «Через процветание к миру и счастью»;

в 1951 г. впервые посетил США и Европу;

в 1952 г. установил деловые отношения с компанией Philips:

в 1973 г. ушел в отставку с должности председателя совета директоров Matsushita Electric и стал исполнительным советником компании;

скончался 27 апреля 1989 г. от пневмонии в возрасте 94 лет.

Основные работы

«Quest for Prosperity: The Life of a Japanese Industrialist» (1988)

**Резюме**



Коносуке Мацусита известен благодаря своему выдающемуся вкладу в развитие японского бизнеса и менеджмента, который нашел свое выражение в основании, развитии и успешном управлении Matsushita Denki Sangyo (Matsushita Electrical Industrial Company), одного из крупнейших в мире производителей бытовой электроники, и в написании многочисленных работ, оказавших заметное влияние на философию менеджмента. Начало его предпринимательской карьеры, пришедшееся на период между двумя мировыми войнами, было довольно скромным. Однако затем, в эпоху послевоенного подъема экономики, бизнес К. Мацусита начал стремительно развиваться, и доля Matsushita Electrical Industrial Company на рынке «трех сокровищ» (стиральных машин, холодильников и телевизоров) стала синонимом массового производства, массового потребления и подъема жизненного уровня японцев.

Имя Коносуке Мацусита прочно отождествляется со многими особенностями организации бизнеса и менеджмента, обеспечившими процветание его компании, а сам он своими сочинениями и реальными поступками активно способствовал распространению гуманистической философии предпринимательства. Поэтому он рассматривается в качестве патриарха японской индустрии бытовой электроники и одного из «богов менеджмента».

**Биографические данные**

Коносуке Мацусита родился в префектуре Вакаяма в 1894 г. Он был младшим среди трех братьев и пяти сестер в семье помещика, получавшего доход от сдачи своих земель в аренду местным крестьянам. Его беззаботное детство кончилось довольно рано, после того как в 1898 г. отец лишился дома и земли после неудачных спекуляций на рынке риса. Трудности жизни в тесной городской квартире в условиях постоянной нехватки денег в семье Мацусита сопровождались ухудшением здоровья Коносуке и смертью двух его старших братьев и сестры в 1901 г. от инфекционного заболевания. В возрасте 9 лет Коносуке Мацусита оставил школу и поступил учеником сначала на hibaci (предприятие по производству древесного угля), а затем на фабрику по производству велосипедов, где он обучился токарным и ремонтным работам. Когда ему было 15 лет, интерес к электричеству и электрическому освещению, виденному им в поездах в Осаке, заставила его перейти в Osaka Electic Light Company в качестве помощника электромонтера.

Слабый здоровьем, но одновременно испытывающий гордость от своего назначения на должность инспектора 23-летний К. Мацусита решил открыть свое собственное маленькое предприятие Matsushita Electrical Company по выпуску электрических розеток и патронов. В 1918г., имея начальный капитал в сумме около100 иен, он начал производство электроарматуры в состоявшем всего из двух комнат маленьком помещении. В начале 1920-х гг. он диверсифицировал свою деятельность, направив усилия на создание новой велосипедной лампочки, работающей от батарейки, для замены традиционных фонарей со свечами, которые гасли при малейшем дуновении ветра.

В период начавшейся в 1929 г. депрессии на складах скопилось огромное количество нераспроданных товаров, однако компания Мацуситы смогла пережить трудные времена, благодаря тому что ее хозяин не стал увольнять работников и позволил работать им полдня при сохранении прежней зарплаты. Кроме того, он начал убеждать своих работников, родственников и друзей заняться продажей продукции компании. Несмотря на общий экономический спад, компания продолжала успешно развиваться и Мацусита выбрал в качестве официальной даты начала нового этапа ее деятельности день 5 мая 1932 г.: в этот день организация заявила о своей миссии в отношении общества.

Пятый день пятого месяца имел историческое значение в качестве одного из сезонных праздников «периода Токугавы» (1600-1868) и обычно отмечался как «день мальчиков» вплоть до его переименования в «день детей» в 1948 г. В «день мальчиков» было принято вывешивать на расположенных у дома шестах специальные вымпелы с изображением карпа (прославление смелости и отваги этой рыбы метафорически переносится на смелость и отвагу, которые придется проявить мальчикам в будущей взрослой жизни). Таким образом, выбранная дата была крайне благоприятна для открытия нового этапа работы Matsushita Electric. Утвержденный в 1933 г. гимн компании «Ai to Hikari to Yume de» («С любовью, светом и мечтой») стал еще одним нововведением Мацуситы и сыграл важную роль в формировании корпоративного духа работников компании.

Когда в конце 1930-х гг. милитаристское правительство Японии получило возможность прямого контроля над экономикой, Matsushita Electric была вынуждена перестраиваться на выпуск военной продукции. Как впоследствии говорил об этом сам Коносуке Мацусита, в то время у компаний не было другого выбора, кроме как подчиниться правительству. Зато лояльность вознаграждалась возможностями экономического процветания в самой Японии и входа на новые рынки в Корее, Маньчжурии и на Тайване.

Конец Второй мировой войны ознаменовал начало тяжелого периода для Мацуситы и его компании. Его участие в выпуске военной продукции означало причисление семьи промышленника к числу семей zaibatzu (дзайбацу), a Matsushita Electric подлежала роспуску.

Термин дзайбацу использовался для обозначения финансово-промышленных групп, действовавших в качестве самостоятельных хозяйственных единиц под общим контролем отдельных семей, осуществляемым через холдинговые компании, использовавшиеся в качестве управляющих центров. Для сохранения контроля над промышленностью эти группы ограничивали распространение своих акций, утверждали назначения менеджеров и использовали прочие меры. Поскольку к концу первой половины XX в. они занимали господствующие позиции в японской промышленности, американские оккупационные власти с целью демократизации экономики и недопущения возрождения японского милитаризма приняли решение о роспуске всех дзайбацу. Однако во время забастовки с требованием повышения заработной платы, энергичное руководство которой осуществлял профсоюз компании Matsushita Electric, его члены профсоюза и другие сотрудники решили временно прекратить активные действия, чтобы собрать 15 000 подписей под петицией о «сохранении ключевой фигуры». Удивленные тем что профсоюзная петиция требовала не отставки, а сохранения в прежней должности руководителя компании, оккупационные власти смягчили свою позицию. В результате семья Мацусита была вычеркнута из «черного списка», а ее глава сохранил пост президента, что позволило компании выжить.

После снятия наложенных оккупационными властями ограничений Мацусита в 1951 г. совершил поездки в США и в Европу. В результате он пришел к выводу, что США могли бы стать крупным рынком сбыта для его компании. В 1952 г. К. Мацусита лично выбрал для налаживания с ними тесных деловых связей и приобретения лицензированных технологий европейскую фирму Philips. В 1953 г. Matsushita Electric начала пробный выпуск таких товаров, как стиральные машины, телевизоры и холодильники, а на следующий год в ее ассортимент вошли и пылесосы. В 1957 г. компания наладила выпуск высококачественных радиоприемников, а в 1958 г. разработала первую модель цветного телевизора. Успешная реализация продукции на внутреннем рынке стала своего рода плацдармом для разработки амбициозной международной стратегии, независимой от действий господствовавших в то время в японской системе торговли торговых фирм. Matsushita Electric была одной из первых компаний, воспользовавшейся преимуществами низкой стоимости рабочей силы и привязкой к курсу доллара цен на импортную продукцию в менее развитых странах Восточной Азии.

В 1970-е гг. развернулась борьба компании JVC (в которой К. Мацусита владел 50% акций) и ее союзников с компанией Sony за установление стандартов на кассетные видеомагнитофоны (КВМ). К. Мацусита разрабатывал собственную систему, но узнав, что в JVC создается более совершенная система VHS, Акио Танин (руководитель разработок КВМ в Matsushita Electric) высказался за приостановку работ для проведения усовершенствований в системе VHS. Задержка выпуска продукции Matsushita Electric до того времени, пока она не стала бы основываться на новой системе VHS означала, что Sony, не собиравшаяся делиться секретами своей технологии, смогла бы в течение целого года быть монополистом на рынке систем типа Betamax. Однако Коносуке Мацусита сумел убедить своих сторонников в том, что Sony не имеет достаточных производственных возможностей и что союз JVC и Matsushita позволит обеим компаниям выйти на рынок и за счет своих технических и маркетинговых преимуществ установить там систему VHS в качестве отраслевого стандарта (что в конечном итоге и произошло).

Коносуке Мацусита оставался главой компании в течение многих лет и вышел в отставку в 1973 г. Но, даже отказавшись от непосредственного руководства компанией, он сохранил в ней значительное влияние, заняв пост специального советника. Находясь на пенсии, он отдавал много времени работе над своими посвященными философии бизнеса сочинениями. К. Мацусита скончался в 1989 г. в возрасте 94 лет. Его состояние к тому моменту оценивалось в 244,9 млрд иен, что было самым высоким показателем за всю историю современной Японии.

**Основной вклад**

Из опыта Генри Форда Мацусита прекрасно усвоил представление о важности расширения спроса за счет массового производства и снижения цены товаров. В своей компании он развил идеи о массовом производстве до уровня стратегий, ставших эталоном японского менеджмента. Однако для достижения такого результата Мацусита должен был адаптировать и усовершенствовать многие новые методы ведения бизнеса, не характерные для традиций таких корпораций, как дзайбацу и для крупных торговых фирм.

Он определил место своей компании в обществе следующими исполненными почти что религиозного пафоса словами: «Предназначение Matsushita Electric заключается в том, чтобы обеспечить неиссякаемое предложение товаров и таким образом добиться мира и процветания нашей страны». Его усилия по достижению соответствия между стратегией компании и структурой и культурой общества в целом были достойны восхищения. В условиях неопределенности реакция Мацусита на итоги Второй мировой войны выразилась в создании Института «Через процветание к миру и счастью», который впоследствии занимался изданием управленческих «проповедей» Мацуситы и подготовкой менеджеров. В 1980 г. предприниматель создал Школу государственного управления и менеджмента Мацуситы, целью которой была подготовка новых японских лидеров 1980-х и 1990-х гг.

В 1933 г. Matsushita Electric была одним из пионеров применения раздельной структуры управления, обеспечивавшей большую наглядность достигнутых результатов и более четкое определение ответственности различных подразделений, а также представление о слабых и сильных сторонах компании. Центробежным тенденциям процесса «дробления» противодействовали методы связывания структурных единиц компании, применявшиеся в последующих программах структурных преобразований. Другими организационными новшествами, впервые опробованными Мацуситой, стало введение в японских компаниях пятилетних бизнес-планов и создание подразделений, эффективность деятельности которых оценивалась размерами полученной прибыли.

К. Мацусита уделял большое внимание эффективности реализации продукции, сотрудничая в создании одноканальный торговой сети непосредственно с предприятиями розничной торговли и поддерживая связи с финансирующими торговлю организациями. Успех в этой области сделал возможным увеличение рыночных долей и экономию средств надежных производителей качественных потребительских товаров, цель которых состояла в организации массового производства для удовлетворения потребностей массового потребителя.

Горя желанием как можно быстрее восстановить после ослабления административных ограничений позиции своей компании, К. Мацусита решил применить у себя сборочные конвейерные линии, работу которых он наблюдал в 1951-1952 гг. в автомобилестроительной компании Toyota, и командировал своих менеджеров для изучения новых методов организации труда.

Преимущества методов производства «точно вовремя» и использования малых объемов материальных запасов стали очевидны для К. Мацуситы, когда он после разрушительного землетрясения 1964 г. начал анализировать потери, обусловленные чрезмерным накоплением запасов на предприятиях компании. В то же время К. Мацусита разработал важный элемент системы поставок «точно вовремя» еще в 1930-х гг., когда начал устанавливать прочные отношения с поставщиками, удивляя их своими посещениями и советами по сокращению издержек (к которому он постоянно стремился).

К. Мацусита придавал огромное значение хорошим трудовым отношениям и делал все возможное для их укрепления. Его нацеленность на сохранение рабочих мест в период депрессии и поддержка со стороны профсоюза компании, выступившего против решения оккупационной администрации, являются всего лишь двумя примерами характера его взаимоотношений с работниками. Профсоюз компании Matsushita был одним из крупнейших членов Японской федерации профсоюзов работников электротехнической промышленности (Denki Roreri) поддерживавшей социал-демократическую партию Японии. Благодаря этим связям Мацусита наладил схему отношений профсоюза и руководства компании, основанную на сотрудничестве, а не на конфронтации. Несмотря на упадок тред-юнионизма в большинстве промышленно развитых стран, Мацусита продолжал поддерживать рабочие объединения и считал, что Японский профсоюз промышленных рабочих мог бы служить моделью для профсоюзов в развивающихся странах.

Успех борьбы с Sony за стандарт VHS продемонстрировал важность комплексного подхода к инновациям и необходимость умелого сочетания технических достижений с маркетинговыми и производственными усилиями.

**Оценка**

Являясь одним из крупнейших промышленников, определивших послевоенный экономический успех Японии, Коносуке Мацусита способствовал внедрению многих организационных и управленческих нововведений, которые сегодня рассматриваются как отличительные характеристики японского бизнеса. Кроме того, он способствовал развитию философии бизнеса, в которой подчеркивал взаимную зависимость различных имеющих отношение к производству товаров групп — потребителей, работников предприятий и поставщиков.

Характер К. Мацуситы проявился в его простых по форме сочинениях, которые напоминали труды «старого доброго монаха консервативной школы». Он признавал, что в своих мемуарах уделял мало внимания жене и семье, но при этом просил читателей «понять, что он был человеком XIX в.».

В отсутствие семейных связей и какого-либо покровительства Коносуке Мацусита основал и привел к успеху крупную компанию. Его предприятие превратилось из маленькой мастерской в гигантскую международную корпорацию (200 тыс. работников, более чем 100 заводов и дочерних фирм, годовой объем сбыта порядка $35 млрд). Несмотря на отсутствие диплома об образовании, он успешно управлял компанией и оказывал влияние на широкую аудиторию читателей своими удивительными сочинениями. В настоящее время ведутся активные споры по поводу того, стала ли созданная им промышленная структура затрудняющей дальнейшее развитие «смирительной рубашкой» и способна ли его компания адаптироваться к произошедшим в 1990-х гг. изменениям в мире бизнеса. На протяжении многих лет своего развития под непосредственным руководством Мацуситы компания приобрела высокую репутацию, основанную на быстром внедрении технических достижений конкурентов на фоне более высокого, чем у них, уровня развития производства и маркетинга. Сравнительно низкие показатели расходов на научно-исследовательские разработки вызывают определенные сомнения относительно возможности компании привлекать одаренных людей и обеспечивать создание в ней творческой атмосферы.

**Заключение**

В середине 1980-х гг. Тании, новый президент компании, пришел к выводу о насыщении традиционных рынков бытовой электроники. Он выступал за освоение новых рынков, но при этом высказывал опасения по поводу трудностей привлечения наиболее способных инженеров для активизации научно-технических работ компании и жаловался на то, что возможности 600 дочерних фирм и компаний группы Matsushita для продвижения в новых направлениях используются далеко не в полной мере.

Одна из мер по пересмотру прежней политики была направлена на достижение новых взаимоотношений с сетью из более чем 25 тыс. находившихся по соседству с жилыми районами магазинов, с которыми Matsushita успешно сотрудничала в прошлом, но которые испытывали острую конкуренцию со стороны магазинов, продающих товары со скидками. Но в 1993 г. Тании ушел в отставку, взяв на себя ответственность за возросшие трудности, связанные, в частности, с широко известными неудачами выпуска новых холодильников, с финансовыми скандалами и малоэффективной работой компании. Суть проблем определялась неоднозначным отношением семьи Мацусита к попыткам Тании обновить структуру компании и стиль управления ею. Председатель совета директоров Масару Мацусита, зять основателя компании, резко критиковал предложенную схему преобразований. Новый президент, Морисита, отказался от планов Тании и выдвинул новые предложения по обновлению компании, стремясь подчеркнуть в них неразрывную связь с деятельностью Коносуке Мацуситы:

«Наша унаследованная от основателя компании основополагающая философия не изменилась. Мы должны вносить вклад в развитие общества и в повышение благосостояния людей, и к этим неизменным целям мы будем стремиться всегда. Однако основатель нашей компании был очень гибким человеком, чутко реагирующим на все новое. Я должен быть таким же новатором, каким был он. Времена меняются, и общество и экономика быстро приобретают новые черты, поэтому мы также должны изменяться, чтобы всегда соответствовать уровню новых задач».