**Ятаро Ивасаки (1834 — 1885)**

**Краткие биографические сведения**

— родился 11 декабря 1834 г. в Коши Аки-гун, сегунат Тоса;

— в 1848 г. стал студентом Koyusha в Коши;

— в 1854-1855 гг. учился в Эдо;

— в 1858 г. учился в Shorinjuku в Нагахама-мура;

— в 1859 г. поступил на службу к сегуну Тоса;

— в 1862 г. женился на Кисе Такашиба;

— в 1873 г. основал Mitsubishi Shokai;

— умер от рака желудка 7 февраля 1885 г.

**Основные работы**

«Iwasaki Yataro Nikki» (Дневники Ятаро Ивасаки) (1975)

**Резюме**

Ятаро Ивасаки был основателем Mitsubishi zaibatsu (дзайбацу), известной в настоящее время как группа Mitsubishi, являющаяся наиболее могущественной keiretzu (кейрецу, группа компаний, владельцы которых связаны родственными узами) Японии. Я. Ивасаки был чрезвычайно энергичным, жестким и проницательным предпринимателем, сумевшим менее чем за двадцать лет сколотить огромное личное состояние. Начав свою карьеру со службы у сегуна Тоса (клан Тоса), он создал затем могущественную судоходную империю и успешно вкладывал свои средства в ремонт судов, добычу угля и меди, строительство складских помещений и проведение финансовых операций. В результате такой диверсификации Mitsubishi смогла заложить основы для будущего развития. Достижения этой группы во многом обусловлены смелостью, дотошностью и проницательностью Я. Ивасаки, сумевшего воспользоваться благоприятными возможностями своей эпохи быстрых перемен.

**Вступление**

Ятаро Ивасаки известен как seisho («политический коммерсант»), поскольку он имел тесные связи с правительством. В то же самое время он был человеком, способным оказывать открытое неповиновение власти и порядку. Я. Ивасаки был горячим националистом, но иногда в погоне за личным богатством забывал о политических пристрастиях. Он строго придерживался принципа единоначалия и не делился своей властью ни с кем. Я. Ивасаки не был «корпоративным человеком» и часто проявлял диктаторские наклонности. Тем не менее он принял на работу многих талантливых выпускников университетов и, высоко ценя их способности, назначил их на самые ответственные должности.

Считается, что основная характеристика дзайбацу Mitsubishi может быть выражена понятием «силы организации». На первый взгляд она может показаться противоречащей принципу единовластия, установленному Я. Ивасаки и ставшему впоследствии основным принципом управления Mitsubishi, однако более подробно этот вопрос будет рассмотрен позднее.

**Биографические данные**

Я. Ивасаки родился в Инокуши-мура, находившемся под властью сегуна Тоса. Тоса были могущественным кланом, одним из четырех самых крупных кланов Японии. Семья Я. Ивасаки наполовину принадлежала к роду самураев и занималась обработкой своего надела земли. Его родители имели скромный достаток, но некоторые из родственников матери были образованными людьми. Поэтому Ятаро Ивасаки рос в атмосфере уважения научного знания. В 1848 г. он отправился в Коши, главный город сегуната Тоса, где начал изучать философию Конфуция. Шесть лет спустя он отправился учиться в Эдо (прежнее название Токио), но вскоре был вынужден вернуться домой, так как его отец в пьяном виде повздорил с одним высокопоставленным чиновником, в результате чего оказался в тюрьме. Ятаро, полагая такие действия власти несправедливыми, стал бурно выражать протест, в результате чего также оказался за решеткой. Какое-то время он находился в тюрьме вместе с отцом, а после освобождения вынужден был отправиться в отдаленную часть страны.

Однако эта неприятная история имела счастливый финал, так как в 1858 г. Я. Ивасаки удалось познакомиться с Тойо Йошида и Сохиро Гото, влиятельными самураями в сегунате Тоса. В результате он был принят на должность чиновника и получил возможность стать самураем. В то время сегун Тоса старался содействовать развитию промышленности, в частности производству бумаги и камфары. На доходы от промышленности сегун, имевший право содержать собственные вооруженные силы, приобретал оружие и корабли у иностранных государств. Я. Ивасаки было поручено работать этой сфере, и вскоре его деловые качества получили высокую оценку: из мелкого служащего он быстро превратился в высокопоставленного чиновника, ответственного за проведение закупок.

Новое правительство, образованное в 1868 г. после революции Мэйдзи, не поощряло ведение коммерческой деятельности местными органами власти. Поэтому сегун Тоса был вынужден отказаться от бизнеса и передать его в частные руки. Этот процесс оказался далеко не простым: сначала в 1870 г. была основана руководимая Я. Ивасаки компания Tsukumo Shokai, которая в 1872 г. была преобразована в Mitsukawa Shokai и наконец в 1873 г. превратилась в частную компанию Mitsubishi Shokai, полностью принадлежавшую Я. Ивасаки. После этого Я. Ивасаки заявил своим работникам и друзьям, что оставляет чиновничью службу и собирается целиком посвятить себя морским грузоперевозкам.

После принятия этого решения Я. Ивасаки продемонстрировал выдающиеся деловые качества, основав корабельную империю, а также организовав работу смежных направлений бизнеса: страхового дела, предоставления складских услуг, проведения финансовых операций, добычи полезных ископаемых и ремонта судов. В феврале 1885 г., в период жестокой схватки с Kyodo Unyu Kaisha («Совместная транспортная компания»), Я. Ивасаки скончался. Продолживший его дело младший брат Яносуке выстоял в этой битве и превратил Mitsubishi в крупное дзайбацу, уступавшее мощью только Mitsui.

**Основной вклад**

Ятаро Ивасаки сконцентрировал свои основные усилия на морских грузоперевозках. Он вступил во владение кораблями сегуна Тоса и, умело организовав их использование, стал успешно конкурировать с Yubin Jokisen Kaisha («Почтовой пароходной компанией»), являвшейся наполовину государственным, а наполовину частным предприятием. Ее бюрократические порядки мешали эффективной работе, поэтому она проявила нерешительность в вопросе помощи правительству в отправке в 1874 г. войск на Тайвань в связи с возникшими там политическими проблемами. Ведущие правительственные чиновники Тосимиши Окубо и Сигенобу Окума были возмущены такой медлительностью и обратились за помощью к Mitsubishi. Я. Ивасаки сразу же высказал готовность доставить войска на Тайвань. Это сотрудничество укрепило доверие государства к Mitsubishi, и позволило Я. Ивасаки наладить тесные отношения с правительством, в особенности с Т. Окубой и С. Окумой, в результате чего и стал называться «политическим коммерсантом».

Возглавлявший правительство Японии Т. Окубо попросил Я. Ивасаки сделать Mitsubishi ведущей национальной транспортной компанией (несмотря на то, что она находилась в частных руках). В 1874 г. при поддержке правительства Я. Ивасаки вступил в борьбу с Pacific Mail Steamship Company, американской компанией, контролировавшей сообщение между Шанхаем и Иокогамой. Я. Ивасаки вынудил Pacific Mail отступить, но вскоре после победы у Mitsubishi появился новый конкурент — Р&О Steam Navigation Company, менеджменту которой удалось наладить тесные отношения с влиятельными торговыми ассоциациями японской сахарной и хлопкообрабатывающей промышленности и лишить Mitsubishi монополии на линии между Шанхаем и Иокогамой. Правительство оказало поддержку Я. Ивасаки и выпустило специальные «Правила использования иностранных судов», содержавшие комплекс мер, направленных на затруднение использования кораблей Р&О. Помимо этого, Mitsubishi разработала систему кредитного обмена, которая предусматривала предоставление ссуд грузоотправителям под залог отгруженного товара. Эта стратегия оказалась эффективной с точки зрения борьбы с Р&О, и после периода жестокой ценовой войны Mitsubishi одержала верх над конкурентом.

Решающим событием, обеспечившим монополию Mitsubishi в сфере морских грузоперевозок, стало восстание Сацума в 1877 г. Восстание имело такой размах, что правительство решило отправить против Сацума (японского клана) крупный воинский контингент. В результате Я. Ивасаки получил огромные прибыли от перевозки морем солдат и вооружения. После этого Mitsubishi установила полную монополию на перевозки и назначила на свои услуги непомерно высокую плату, что породило обвинения компании в монополизме, которые Я. Ивасаки высокомерно отвергал.

После убийства в 1881 г. Т. Окубо другой покровитель Я. Ивасаки, С. Окума, лишился политического влияния. В тот же период другое крупное дзайбацу, Mitsui, привлекло на свою сторону Еиши Сибусава (влиятельного лидера делового мира) и Яхиро Синагава (высокопоставленного чиновника, поддержанного ведущей политической группировкой Сакхо, ставленника кланов Сацума и Хошу). В результате компания Kyodo Unyu Kaisha выступила против монополизма Mitsubishi и начала против нее ценовую войну. В разгар этой схватки Я. Ивасаки умер. В конце концов обе стороны пришли к компромиссному решению, который, однако, был выгоден Mitsubishi, так как она еще имела ресурсы для продолжения борьбы. В сентябре 1885 г. в результате слияния обеих фирм была образована новая компания, получившая название Nihon Yusen. Незадолго до этого Mitsubishi сместила основной акцент своей деятельности с морских грузоперевозок на добычу угля и меди, страхование жизни и грузов, отправляемых морским путем, судостроение, банковскую деятельность и предоставление складских услуг. Новый бизнес Mitsubishi по-прежнему был тесно связан с морскими грузоперевозками. Например, для всех грузоотправителей обязательным было страхование товаров, поэтому выглядело вполне логичным, что Я. Ивасаки создал компанию по страхованию отправляемых морем грузов — Tokyo Kaijo Hoken Kaisha. Хотя эта компания начиная с 1878 г. развивалась благодаря поддержке Сибузавы и некоторых представителей дворянства, ее крупнейшим акционером был Я. Ивасаки. Использование системы обменного кредита, разработанной в период борьбы с Р&О, положило начало банковской деятельности Mitsubishi. В 1881 г., собираясь организовать продажу угля судоходным компаниям, Mitsubishi решила приобрести широко известную шахту Такашима у Сохиро Гото, чья дочь была замужем за Яносуке. Впоследствии эта шахта оказалась очень рентабельной. Однако такая диверсификация стала активно практиковаться лишь при Яносуке, хотя первые шаги в этом направлении сделал Ятаро Ивасаки.

**Оценка**

Ятаро Ивасаки верил, что единоличное руководство является более эффективным, чем совместное управление или совместное владение. Права владения компанией никогда не распределялись и находились в руках семьи Ивасаки, глава которой всегда принимал наиболее важные деловые решения. Ятаро Ивасаки являлся настоящим менеджером-собственником, принимавшим направленные сверху вниз решения. Эффективность его подхода была подтверждена успехами развития отрасли морских грузоперевозок и победами над несколькими государственными фирмами. Тем не менее Я. Ивасаки привлекал к работе многих выпускников Токийского императорского университета и университета Кейо (которым руководил Ю. Фукудзава, близкий друг Ивасаки). Сода и Кондо из Кейо, Такааки Като из императорского университета, Кагами из Токио Косо заняли в Mitsubishi чрезвычайно ответственные посты: Я. Ивасаки традиционно предпочитал banto (профессиональным менеджерам) университетских выпускников.

Еще одной особенностью Mitsubishi было использование родственных отношений. Сода, Кондо, Като и Кагами были женаты на женщинах из рода Ивасаки. Используя в своих интересах родственные связи и привлекая к работе способных выпускников университетов, Я. Ивасаки сумел придать своей компании высокую прочность — качество, которым впоследствии прославилась Mitsubishi. Два зятя Я. Ивасаки стали в дальнейшем премьер-министрами, что укрепило связи компании с миром большой политики.

Я. Ивасаки иногда называли «самураем-капиталистом» или «самураем-предпринимателем», что отражало истоки его происхождения. Однако его политические привязанности не были прочными, что отмечает его начальник периода службы в Tosa Shokai (1867-70): «Ивасаки обращает внимание только на бизнес и никогда не придает значения интересам нации». С другой стороны, многие отмечали, что он был горячим националистом. По сравнению с Митсуи и Сумитомо, происходившими из старых купеческих родов, предприниматель Я. Ивасаки имел явно выраженное националистическое мировоззрение.

**Заключение**

Ятаро Ивасаки пользовался дурной славой «политического коммерсанта» и монополиста в сфере морских грузоперевозок. Он вызывал всеобщую зависть своим огромным богатством и общественным положением, сравнимым с положением Рокфеллеров в США. После отставки С. Окумы, покровителя Mitshubishi в правительстве, Я. Ивасаки, осознав ненадежность подобного патронажа, решил отказаться от участия в политике. Позднее такая позиция стала базовым принципом деятельности Mitshubishi.

Я. Ивасаки был энергичной и напористой личностью и часто вел себя высокомерно. Он был человеком действия и всегда самостоятельно принимал окончательные решения, не делясь ни с кем своей властью и полномочиями. Однако в то же время он принял на работу многих выпускников университетов, так как прекрасно понимал значение высшего образования. Я. Ивасаки никогда не бывал в странах Запада, но, ценя достижения западной цивилизации, отправил учиться брата и сыновей в такие учебные заведения, как Пенсильванский и Кембриджский университеты (Pennsylvania University, Cambridge University). Несмотря на строгое единоличное руководство, он сумел создать огромную организацию, принципы работы которой заложили основу современного успеха группы Mitshubishi.