

ЯПОНСКИЕ МИФЫ

ХИРОО ТАНЭМУРА, ДИРЕКТОР МОСКОВСКОГО АНО «ЯПОНСКИЙ ЦЕНТР», ПРОРАБОТАВ В РОССИИ МНОГО ЛЕТ, СЧИТАЕТ, ЧТО РОССИЙСКОМУ МЕНТАЛИТЕТУ МОЖЕТ БЫТЬ БЛИЗКА ЯПОНСКАЯ КУЛЬТУРА МЕНЕДЖМЕНТА.

В первый раз я оказался в России почти сразу после моего поступления на работу в фирму Matsushita Electric: в конце 70-х годов я был откомандирован в настоящую провинцию — в город Псков к юго-западу от Петербурга. Там я полтора с лишним года работал в составе бригады на строительстве завода по производству микромоторов для магнитофонов. После того как во второй половине 80-х годов меня назначили первым директором московского представительства Matsushita Electric, я потратил много сил на претворение в жизнь проекта по производству крупногабаритной домашней электротехники.

С июня 2001 года в качестве директора Японского центра в России, пережившего системные преобразования, я содействую японо-российским деловым обменам. И японцы, и русские часто спрашивают меня, есть ли смысл внедрять в России японскую систему производства. На это я всегда отвечал: «Есть. Потому что нет других людей, которые так, как русские, были бы внутренне подготовлены к восприятию японской культуры производства».

Задававшие мне этот вопрос, услышав ответ, смотрели на меня с полным недоумением в глазах. Но я постараюсь объяснить, в чем близость истоков японской философии производства и характера русских людей.

Если разобраться, что же помогло японской промышленности победить в ожесточенной конкурентной борьбе, а автомобилям Toyota, Nissan, Honda, электротоварам Sony, Panasonic утвердиться в качестве мировых брендов, то это доверие к качеству японских товаров. В Москве часто слышишь, как покупатель, выбирая товар одного и того же производителя, допытывается: «А это действительно „made in Japan“?» Безусловное доверие к качеству японских товаров в последнее время даже переросло в миф о японском производстве, а книжные магазины полны высоко ценимых книг по системе управления Toyota TPI, методам Kaizen и т. д. В молодости я, впад в экстаз от масштабов продаж товаров фирмы Panasonic, с пеной у рта доказывал принципиальное отличие качества японских товаров от качества товаров западных производителей. Я рассказывал, что Япония — страна рисоводства. В ней сложилась традиция: для получения риса настоящего японского качества все жители одной деревни, представляющие собой общину, объединялись в единую производственную бригаду и вели организованное производство риса. Поэтому продукт, впитавший подобную традицию производства, по своему содержанию исключителен. Несомненно, уклад японских предприятий вообрал в себя и культуру производства риса, и общинный организационный уклад японской деревни. Однако традиционный уклад предприятия не является единственным источником японской философии производства.



ЯПОНСКИЕ МЕНЕДЖЕРЫ ЩЕДРО ДЕЛЯТСЯ С РОССИЙСКИМИ КОЛЛЕГАМИ СВОИМИ СЕКРЕТАМИ

Высоко ценить японские бренды заставляет их качество. Чтобы добиться высочайшей степени качества, японские предприятия буквально костями ложатся на всех этапах товарного цикла — от разработки и производства товара до его продажи и послепродажного обслуживания. Если понаблюдать, как на японских предприятиях проявляется приверженность качеству, ради которого нужно «лечь костями», то видно, что организация предприятий с присущей им спецификой общинного сознания строится на принципах удовлетворения запросов потребителей и главенства рыночных отношений. Японские производители покорно выслушивают все запросы потребителя на рынке, не спят ночами, чтобы внедрить самые передовые технологии, свои и заимствованные, направляют усилия всех сотрудников предприятия на удовлетворение запросов потребителей. Слова «клиент — это царь и бог» на японских предприятиях являются привычными, само собой разумеющимися. Однако поразительно то, что это не просто слова. Принцип удовлетворения запросов клиента является общим элементом корпоративной культуры для каждого подразделения и каждого сотрудника предприятия, которые самостоятельно и серьезно претворяют его в жизнь на своих участках работы. Чувство безусловного доверия к качеству японских товаров сохраняется именно из-за того,

что каждый сотрудник японского предприятия на своем месте не жалеет усилий ради максимального удовлетворения запросов потребителей.

В любой японской компании, не только в Matsushita Electric, обязательно встретишь лозунг: «Прежде чем создавать товар, создай человека!» Разумеется, этот лозунг не простая надпись — он широко претворяется в жизнь. Так, как только я поступил на работу в Matsushita Electric после окончания университета, меня для начала отправили на год для прохождения производственной практики в магазин, торгующий товарами фирмы, а потом я работал на заводской линии по сборке малогабаритных домашних электроприборов. Честно говоря, поначалу я стал — за что мне такие мучения: заставляли таскать на себе в разгар лета под палящими лучами солнца кондиционеры, такие тяжелые, что от них отнималась спина. Ворчат, что не знаю ни бельмеса про электроприборы, несмотря на свой университет. На конвейере начальница бригады, моложе меня, попрекает: «Да у тебя руки-крюки, толку от тебя не будет!» Однако со временем я стал настоящим «человеком Мацусита», когда до моего сознания дошел очевидный ответ на вопрос, а кто, собственно говоря, приносит взявшей меня на работу компании деньги, из которых она платит мне зарплату.

Не только Matsushita Electric, но и все японские производители тратят силы для создания человека в соот-

ветствии с архитектурой своего бизнеса. По аналогии с основными концепциями проектирования продукта архитектуру бизнеса можно разделить на два главных типа — «интегральный» и «модульный». Японские предприятия развивались, совершенствуясь и максимально повышая эффективность «интегрального типа», при котором создается оптимально сбалансированный образец изделия за счет взаимной «притирки» материалов и деталей, начиная с этапа первоначальной разработки проекта. Здесь особенно важна способность к координации и слаженности в духе деревенской общины, внутри которой была налажена связь по принципу «стукнешь — отзовется». Независимо от того, крупная это фирма или мелкая, основой деятельности предприятия с «деревенским» (общинным) типом корпоративной культуры являются сами сотрудники. Разумеется, принцип «прежде чем создавать товар, создай человека!» становится девизом фирмы.

В последнее время «модульный тип», удобный для использования аутсорсинга и альянсов и являющийся коньком западных, европейских и американских компаний, также стал привлекать внимание рынка, на котором жизненный цикл товаров сократился до «мышинного века». Однако когда задумаешься о том, что за несокрушимостью мифа о японском качестве стоит честное до простодушия отношение к производству любой вещи, то благодушная реакция сменяется роковыми предчувствиями.

При нынешнем распространении технологий на рынках появляется множество товаров, на первый взгляд неотличимых друг от друга. В этой ситуации многие японские бизнесмены проявляют упорство: «Япония — это додзэ, место для оттачивания боевых искусств. Это нас закаляет». Они сравнивают ситуацию на рынке и голоса потребителей с закалкой, которую проходишь, упражняясь в японских боевых искусствах в зале додзэ — с открытым взглядом и настроенным слухом. К выдающимся личным качествам русских людей относятся мощная сила организационной сплоченности, индивидуальная любознательность и честность. Одним из проявлений требовательности к себе в плане закалки и честности является распространенность японской культуры и боевых искусств. Я слышал, что в России членами различных ассоциаций боевых искусств являются 5 млн человек. А поскольку я еще слышал и глубокие размышления об айкидо моего старого знакомого главы Росатома Сергея Кириенко, я уверен: японская культура производства может стать близкой сердцу русских людей. ■

СУСИ С ВОБЛЮ

В сегодняшней России о Японии сложились диковатые представления, отчаянно далекие от оригинала и перевернутые, словно повешенные вверх ногами иероглифы в стилизованном под японский ресторане: в интерьере присутствуют, а реального смысла не несут. Имитация всюду: в еде, дизайне, предметах обихода.

Практически вся представленная на российских просторах так называемая японская кухня — это чистой воды профанация, грубая подделка под оригинал или же просто общепитовская фальшь, к оригиналу не имеющая отношения вовсе.

К настоящей Японии то, что подается в России как японское, отношения не имеет. Имитация всюду: в еде, дизайне, предметах обихода. Дошло до того, что во Владивостоке появилось изумительное японское блюдо — суси с воблой. Процветает знаменитое отечественное «как бы» — как бы японская еда, как бы сад, как бы фонарь, как бы сэндвич и т. д. и т. п.

Сегодня на тяге к японскому прилично зарабатывают предприимчивые люди. Это нормально. Ненормально то, что потребителю в 99 случаях из 100 предлагается эрзац. Но стоит ли этому удивляться, если Япония настоящая и наша «как бы» — это действительно две большие разницы?

В сегодняшней России о Японии сложились поистине диковинные представления. Не просто деформированные или предвзятые, а какие-то отчаянно далекие от оригинала и перевернутые, словно повешенные вверх ногами дизайнерские иероглифы в стилизованном под японский отечественном ресторане: в интерьере присутствуют, а реального смысла не несут.

Но даже ссылка на укорененное веками невежество не объяснит в полной мере нынешний феномен — тотальную подмену реалий грубо исполненной подделкой. Причем реалии — это целая страна с уникальной историей и культурой, замещенная в неповторимых российских условиях пародией на саму себя.

Самое поразительное состоит в том, что этот вирус подмены поразил не только потребительский сектор — он затронул и «большую» экономику, и даже в чем-то межгосударственные отношения.

И в экономике, и в политике российская элита в контактах с японцами оперирует подчас не реальными знаниями японской специфики, а мифологией, опирается не на объективную картину, характеризующую положение дел, а на собственные толкования процессов и тенденций.

Знакомые японцы показали мне недавно образец переписки такого рода — российский магнат средней руки в постскрипту демонстрировал японскому адресату нотки сердечности: «А также низкий поклон и здоровья вашей пожилой маме-сан». Вообще-то «мама-сан» в современном японском — это не родительница партнера по переписке, а представитель вполне определенной профессии.

Увы. Кадры российских профессиональных японистов рассеяны, экспертные оценки профильных структур на японском направлении не востребованы, полноценная инфраструктура для содержательных контактов с непросто соседней страной не создана.

Обстоятельный разговор о том, как воспринимают Японию в России, спору нет, необходим и давно назрел, но он невозможен по объективным причинам: нельзя серьезно говорить о том, чего нет. Существующие в российской элите представления о Японии, на основе которых, собственно, и формируются отношения и решения, настолько далеки от действительности, что даже искаженными их назвать трудно.

Стоит ли удивляться тому, что мы имеем в итоге? Своих полноценных представителей в Японии не имеет ни одна российская корпорация («Аэрофлот» не в счет), ни один банк. Объем накопленных в российской экономике прямых японских инвестиций составляет всего лишь \$250 млн (0,3% от общего объема прямых иностранных инвестиций). А ведь Япония — богатейший в мире резервуар заемных средств.

СЕРГЕЙ АГАФОНОВ, ШЕФ-РЕДАКТОР ЖУРНАЛА «ОГОНЕК», БЫВШИЙ КОРРЕСПОНДЕНТ ГАЗЕТЫ «ИЗВЕСТИЯ» В ЯПОНИИ

ПРОРЫВ В ОТНОШЕНИЯХ С ЯПОНИЕЙ НАЧНЕТСЯ ТОГДА, КОГДА РОССИЯНЕ ПОЙМУТ, ЧТО ЕДЯТ НЕ «СУШИ». А СУСИ

ЕВГЕНИЙ СЕВЕРОВ