

ВОЗРОЖДЕНИЕ ЭКОНОМИКИ САМУРАЕВ

РЕНЕССАНС ЯПОНСКОГО БИЗНЕСА

КАК ДРЕВНИЕ ТРАДИЦИИ ПОМОГЛИ ВОЗРОДИТЬСЯ
ОДНОЙ ИЗ КРУПНЕЙШИХ ЭКОНОМИК МИРА

МАРК Б. ФУЛЛЕР
ДЖОН С. БЕК

ДОБРАЯ  КНИГА
Москва 2007

СОДЕРЖАНИЕ

От автора	9
Введение	11
ЧАСТЬ ПЕРВАЯ. ОБНОВЛЕНИЕ И ДУХ САМУРАЯ	17
Глава 1. Сила обновления	19
Глава 2. Борьба или приспособляемость	37
Глава 3. Бусидо: история культуры	55
Глава 4. Бизнесмены и буси	69
Глава 5. Рождение современного корпоративного самурая	81
ЧАСТЬ ВТОРАЯ. МЕЧ	101
Глава 6. Владение мечом	103
Глава 7. Иерархия	115
Глава 8. Преданность	127
Глава 9. Счастье	139
Глава 10. Юность	153
ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ. ПЕРО	163
Глава 11. Философия	165
Глава 12. Одухотворенность	179

Глава 13. Консерватизм	189
Глава 14. Приземленность	197
ЧАСТЬ ЧЕТВЕРТАЯ. РОНИН	207
Глава 15. Неопределенность	209
Глава 16. Знания	223
Глава 17. Моральная цель	235
Глава 18. Лицом к Китаю	253
Глава 19. Предпринимательство	267
Алфавитный указатель279
Об авторах285

ВВЕДЕНИЕ

В бизнесе мы все воспринимаем обновление как само собой разумеющееся. Подумайте, какой руководитель, особенно в нынешнюю эпоху постоянных перемен, скажет сотрудникам отделов исследований и маркетинга или журналистам: «Да, я прекрасно умею делать одно и то же — я могу заставить свою организацию работать больше и быстрее. Но если нам придется изменить курс... Это не ко мне». Какой сотрудник скажет, даже про себя: «Если мир вокруг нас изменится, эта компания обречена»? Без сомнения, мы можем меняться. Никаких проблем. Совершенно никаких.

Но можем ли? Меняемся ли мы? Кто из нас непосредственно видел, хотя бы раз, как происходят изменения? Очень мало кто. Потому что на самом деле большинство организаций во всем мире обновляться не умеют. Признать, что старые методы уже не работают; избавиться от того, что вело нас до сих пор, по-настоящему начать все сначала... сегодня все это необходимо для успеха, как и рекомендуют нам в книгах, но на самом деле мы не умеем это делать.

Ничего удивительного. Ведь наши самые влиятельные теории бизнеса — которыми, вероятно, вы сейчас руководствуетесь, даже не осознавая этого, — предполагают, что обновление либо вообще невозможно, либо весьма проблематично. И это подтверждает вся наша культура, в глубине души мы верим в единственную историю: *расцвет и падение* — Римской империи, наших спортивных кумиров, наших компаний и нас самих. И ожидаем мы этого, а не обновления и возрождения. Так стоит ли удивляться, что получаем мы то, чего ждем?

Все это как-то невесело.

А кроме того, не соответствует действительности. Есть масса свидетельств того, что обновление возможно — и не однажды, многократно. Компании могут возродиться после самого глубокого кризиса, который только можно представить, и не просто занять прежние позиции, а подняться на новую высоту. И это не идеал, это задокументированные схемы реальных событий. Есть и примеры, множество примеров. Более того, существуют определенные стратегии, тактики и идеи, которые вы можете использовать в своей компании, чтобы достичь тех же результатов. Однако большинство из нас, жителей западного мира, о них не знают, потому что они относятся к другим культурам. И одна из культур — японская — постоянно обновляет себя уже в течение многих столетий, преодолевая, на первый взгляд, фатальные трудности. Компании, работодатели и сотрудники помнят эти исторические уроки, снова и снова применяют их в бизнесе, и это происходит вот уже на протяжении многих лет. Это завораживающая история, и уроки ее бесценны... о ней-то мы и рассказываем в этой книге.

ПОЧЕМУ ЯПОНИЯ?

Если только вы не собираетесь на пенсию, обновление — это успех. Да что там, обновление — это выживание. Если оглядеть мир в поисках общества, компаний и людей, обладающих глубокими навыками обновления, то не найти примера лучше Японии, которая несколько раз проходила через циклы полного обновления. И каждый раз основные проблемы побуждали японцев открываться внешнему миру и учиться у него. Вслед за этим наступали длительные плодотворные периоды закрытости и стабильности. Сегодня Япония снова входит в период открытости и огромных перемен. Нам кажется, мы знаем, чем это вызвано (другими словами, почему это было неизбежно), как будет развиваться ситуация и, наконец, какой должна быть правильная реакция на эту ситуацию — независимо от того, воспринимаете вы ее глазами японца или не японца. В этой истории, отраженной в примерах десятков компаний и заставляющей задуматься о результатах последних международных исследований, содержатся

важные уроки. Если вам нужно обновление, в любой ситуации, обратите внимание на Японию.

Но разве Япония не мертва?

Да, об этом писали во всех газетах. Но если приглядеться повнимательнее, японская экономика демонстрирует несомненные признаки возрождения (и вы узнаете об этом раньше журналистов). Хотя ситуация еще неоднозначна, самые важные сигналы уже очевидны. Возможно, ни в этом, ни в следующем квартале еще никто не заметит, что Япония вернулась. Но в ближайшие несколько лет это станет ясно всем. И это возрождение не случайно. В Японии происходит точно такое же «чудо», что и раньше, на протяжении всей ее истории.

И вы тоже можете его совершить, в своей стране, в своей культуре. Несомненно, Япония — не единственная страна, способная быстро и кардинально меняться, и ее методы не идеальны. На самом деле, иногда японский путь обновления кажется слишком жестким и старомодным. А многие элементы ментальности и методологии, на которых основаны процессы обновления в Японии, можно найти в других странах, и не только в японских компаниях. И совершенно очевидно, что люди и компании Запада могут научиться тому гибкому подходу, который для Японии кажется совершенно естественным. Здесь дело не в Японии, а в японских *методах* возрождения и обновления.

Если тщательно изучить процесс обновления Японии, начав с прошлого, полного войн и сражений, и закончив самыми современными примерами возрождения японских корпораций, методы японцев можно понять... и научиться использовать самим.

Этому и посвящена наша книга — объяснению сверхъестественной способности Японии к обновлению и возможности ее использования для себя, в собственном культурном окружении. Книга состоит из четырех частей.

- *Часть I «Обновление и дух самурая»* повествует о том, как происходит обновление и как Япония (и японские компании) снова и снова демонстрирует поразительные успехи.

Почему вообще стоит обратить свой взор на Японию? Ответ — в следующих главах:

Глава 1. Сила обновления — рассуждения о том, почему обновление приводит к прекрасным результатам.

Глава 2. Борьба или приспособляемость — здесь рассматривается модель успешного обновления и вызов, стоящий перед каждым из нас.

Глава 3. Бусидо: история культуры — помогает понять основной культурный элемент, который лежит в основе японской мощи.

Глава 4. Бизнесмены и буси — вы узнаете, как и почему древний кодекс воина уже более столетия тесно связан с бизнесом.

Глава 5. Рождение современного корпоративного самурая — приводятся примеры того, как мышление самурая приносит в бизнесе невероятные результаты на протяжении всего цикла обновления.

- *Часть II «Меч»* показывает изнутри знаменитую составную кодекса японского воина — мудрость, необходимую для владения самурайским мечом. Мы будем говорить не о физическом выживании, а о конкуренции, о верности и умении использовать власть.

Глава 6. Владение мечом — разговор идет о японском стиле конкуренции и зависимости успеха современных корпораций от духа воина.

Глава 7. Иерархия — дает ответ на вопрос, как использовать структуру корпорации и четкие директивы руководства, чтобы достигать желаемых результатов.

Глава 8. Преданность — авторы объясняют, какая преданность во благо, а какую лучше избегать. Они дают конкретные рекомендации, как добиться такой преданности и использовать ее стратегические преимущества.

Глава 9. Счастье — рассматривается обратная сторона преданности: что лидер должен своим последователям и как он может им это дать.

Глава 10. Юность — напоминает о жестокой истине: когда речь идет об обновлении, молодость становится огромным преимуществом. Но есть хорошая новость — молодость можно привлекать, использовать и даже возвращать — и себе, и своей компании.

- *Часть III «Перо»* посвящена менее известной стороне бусидо, не связанной с оружием и властью. Но с ней тоже выигрывают битвы (и повышают долю прибыли). Если в японских методах обновления и есть какой-то «секрет», то он лежит именно здесь. Этой особенности мышления самурая отведено четыре главы.

Глава 11. Философия — здесь поясняется, почему даже сегодня для философа-воина так важна философия — и в западных, и в японских компаниях, на которые невозможно не обратить внимания.

Глава 12. Одухотворенность — раскрываются подробности того, как обновляются японские компании, буквально «пропитывая» своих сотрудников каким-то уникальным духом.

Глава 13. Консерватизм — раскрывает принципы, которым следуют успешно изменяющие себя организации. В мире бизнеса, где более половины попыток корпоративных изменений терпят неудачу, это редкий и ценный набор приемов.

Глава 14. Приземленность — читатель узнаёт, как успешные компании проходят через самый сложный этап обновления, отказываются от постулатов прошлого и избавляются от моделей, которые уже не работают, — но при этом не забывают, кто они такие.

- *Часть IV «Ронин»* — посвящена практике применения принципов обновления, которые можно увидеть как в древней ис-

тории самураев, так и в мире современного бизнеса. К ним заставят обратиться пять проблем, которые в следующие несколько лет встанут перед всеми, кто занимается бизнесом:

Глава 15. Неопределенность — объясняет, как достичь японского уровня обновлений даже в наше время, когда скорость изменений и степень неопределенности намного выше, чем когда-либо ранее.

Глава 16. Знания — речь идет о решении проблемы, которая стоит перед каждой организацией и не потеряет актуальности еще несколько десятилетий: как выжать из обилия современной информации полезные знания... и превратить их в результаты.

Глава 17. Моральная цель — поясняет, каким образом лучшим организациям удастся обновлять движущие силы, объединяющие их и толкающие вперед, даже когда кажется, что меняется все.

Глава 18. Лицом к Китаю — здесь рассматриваются проблемы сотрудничества с Китаем. Для Японии, как и для всех нас, это очевидная проблема, решение которой открывает новые возможности.

Глава 19. Предпринимательство — знакомит со способами уменьшения пропасти между мышлением постоянного сотрудника, «человека организации», и независимого, проактивного предпринимателя — это основной элемент обновления во все времена, а сегодня тем паче.