

## ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ



В.А. СИМХОВИЧ

---

### ЯПОНСКИЙ ПОДХОД К БИЗНЕСУ: СТЕРЕОТИПЫ И РЕАЛЬНОСТЬ (Часть 2. Начало в № 2 2001 г.)

---

#### 2. Становление японской системы управления, 1945—1965 гг.

Стремительное завоевание Японией западных рынков началось в 70-х гг. Успех ее торговых компаний был потрясающий. Они не только сохранили за собой традиционные рынки, но и завоевали новые, на которых ранее господствовали мощные конкуренты из Америки и Европы. Понятно, что на деятельность японских компаний многие страны смотрели со смешанным чувством восхищения, зависти и страха. Действуя по принципу “если мы не можем их победить, будем с ними сотрудничать”, западные бизнесмены начали тщательно изучать принципы японской системы.

Сегодня западные исследователи отмечают в японской системе управления ряд черт, которые традиционно считаются наследием феодализма, иногда их даже называют прямыми пережитками времен сегуната Токугавы (XVII — вторая половина XIX в.)<sup>1</sup>. В первые годы после второй мировой войны, когда Япония не являлась серьезным конкурентом, эти черты рассматривались как признаки социальной незрелости, которые страна должна была преодолеть после модернизации. Позже эти черты стали называть зловещими атрибутами, дающими Японии несправедливое преимущество в конкуренции. В действительности, такое сочетание характеристик является новым для страны, они получили развитие в новые времена, хотя и с опорой на старые традиции. Но прежде чем сформировалась японская система управления, которую можно было бы охарактеризовать в терминах постулата об эффективном посреднике, необходимо было, чтобы в стране существовали следующие предпосылки. Во-первых, управление должно было освободиться от классического капиталистического контроля и от идеологии капитализма, что означает, что управление должно пассивно служить интересам владельцев компаний. Во-вторых, необходимо было сформировать систему коллективного договора, чтобы способствовать решению вопросов в пользу наемных работников, например, о заработной плате, причем и управленческий аппарат, и работники должны были разделять идеологические установки для поддержания данной системы. В-третьих, управление должно было

---

*Валентина Александровна СИМХОВИЧ, кандидат филологических наук, доцент кафедры иностранных языков № 1 БГЭУ, стажер Института международных отношений Японии, Токио.*

<sup>1</sup>Япония времен Токугавы (1603—1868) получила свое название по фамилии династии сегунов (военачальников) Токугава, которая пришла к власти в результате сражений с войсками и сторонниками императора. Основатель сегуната Иясу Токугава (1543—1616), военачальник и государственный деятель, заложил основу более чем 250-летнего мирного существования страны. Так как он перенес столицу из Киото в Эдо (позже Токио), то этот период в истории Японии еще называют периодом Эдо.

быть защищено от чрезмерных угроз поглощения компании конкурентами (Aoki, 1987). Как же удалось осуществить данные предпосылки в процессе формирования современного японского менеджмента?

**2.1. Устранение классического капиталистического контроля.** Многие исследователи считают, что на формирование японского менеджмента, вероятно, самое важное влияние оказали послевоенные реформы, проводимые американскими оккупационными властями. Среди этих реформ следует упомянуть расформирование дзайбатцу<sup>2</sup> и изгнание из мира бизнеса предпринимателей, чьи компании выполняли военные заказы в довоенные годы и в годы второй мировой войны.

*Расформирование дзайбатцу.* Мероприятия, осуществляемые американской оккупационной администрацией, были направлены против дзайбатцу, которые в период с 1937 по 1945 гг. выполняли военные заказы и производили военную технику, снаряжение, обмундирование и т.п. Поэтому к 1947 г. 10 семей, контролировавших холдинговые и иные компании, были определены как семейства “дзайбатцу”. Большая часть акций, которыми владели холдинговые компании и семейства дзайбатцу, поступила в распоряжение Комиссии по ликвидации холдинговых компаний. Но при отсутствии открытой фондовой биржи Координационный совет по ликвидации ценных бумаг продал эти акции. Продажа акций преследовала две цели: во-первых, работники компаний, а затем и местное население впервые получили возможность приобретать ликвидные акции по цене, установленной Координационным советом; во-вторых, никому не разрешалось приобретать более 1 % акционерного капитала любой компании. В результате к марту 1950 г. (концу 1949 финансового года)<sup>3</sup> личные накопления населения достигли почти 70 % от объема совокупного капитала, и, таким образом, контроль дзайбатцу, владевших стратегическими компаниями через холдинги, был успешно ликвидирован.

*Политика чисток.* Одновременно с проведением политики расформирования дзайбатцу американские власти осуществляли политику чисток. В ноябре 1946 г. было объявлено об увольнении военных специалистов двухсот ведущих компаний. В соответствии с законом, принятым в январе 1948 г., всем членам десяти семейств дзайбатцу и высшему руководству двухсот сорока компаний, связанных с дзайбатцу, запрещалось занимать руководящие посты в течение десяти лет. В результате только этих двух мер более 3600 бизнесменов, осуществлявших управление компаниями, были изгнаны из сферы бизнеса. Расформирование холдинговых компаний дзайбатцу и замена прежних менеджеров на относительно молодых, которые были не столь лояльны к семействам дзайбатцу, как их прежние руководители, получили общее название “управленческая революция сверху”.

В это же время в бизнес приходят Кийчиро Тойода, Сойчиро Хонда, Тцунео Морита, Коносукэ Матцусита и другие, которые в трудные послевоенные годы основали свои фирмы по выпуску автомобилей, мотоциклов, радиотехники, т.е. в отраслях, совершенно новых для Японии, и стали выдающимися менеджерами и промышленниками благодаря своим предпринимательским талантам. Именно новые менеджеры-профессионалы вместе с менеджерами — основателями компаний поведут японскую экономику к выздоровлению и ее дальнейшему стремительному росту.

Необходимо отметить, что преуспевающие менеджеры — основатели компаний “Тойота”, “Хонда”, “Сони”, “Матцусита” и других сыграли значительную роль в восстановлении экономики. Прежде всего они были сторонниками новаторских идей в сфере промышленных технологий и внедряли их у себя на производстве. В качестве основной цели они ставили рост и развитие компании в отличие от профессиональных менеджеров, работающих в бывших дзайбатцу-компаниях, кото-

<sup>2</sup>Дзайбатцу (zaibatsu) — коммерческие и промышленные конгломераты, возникшие во второй половине XIX в. как венчурные компании и превратившиеся к 20-м гг. XX в. в стратегические холдинги, объединяющие банки, промышленные предприятия, транспортные, страховые компании и т.д., внесли огромный вклад в индустриальное развитие Японии (так как определение дзайбатцу слишком длинное, в английском языке было оставлено его японское название. Автор позволит себе тоже употреблять японский аналог).

<sup>3</sup>Финансовый год в Японии заканчивается 31 марта.

рые весьма насторожено относились к развитию новых отраслей промышленности. Более того, они навсегда отказались от контроля над компаниями в том виде, в каком он существовал ранее, т.е. типа дзайбатцу. Лишенные прав прямого контроля за капиталом в соответствии с антимонопольным законом 1947 г., запрещающим холдинговые компании, менеджеры — основатели компаний добровольно снизили свою долю в общем объеме акционерного капитала и даже внедрили программы приобретения новых акций компании работниками своих компаний. Они открыто гордились тем, что они — менеджеры постоянно развивающихся компаний, думающие о благе нации, а не о личном благополучии.

Таким образом, в результате реформ, проведенных в сфере бизнеса и управления в первые послевоенные годы, в Японии был сформирован новый тип менеджера. Это был тип не классического менеджера, для которого получение максимальной прибыли являлось основной задачей, а условия оплаты, найма и т.д. были вторичными. В отличие от менеджера классического типа японский менеджер старался координировать действия и решения в сфере управления, найма и т.д. таким образом, чтобы между интересами акционеров и интересами работников не было большой диспропорции.

**2.2. Формирование системы коллективного договора.** Создание системы коллективного договора явилось второй предпосылкой формирования японского стиля управления. Обычно переговоры такого рода осуществляются профсоюзами. В Европе самые важные сделки по заключению коллективного договора обсуждаются на более высоком уровне, нежели уровень предприятия, преследуя такие цели, как укрепление рабочей солидарности и преодоление идеологического раскола, ведущего к ослаблению профсоюзных организаций отдельных предприятий (традиционно часть профсоюзных лидеров подозревают в синдикализме). Механизм обсуждения сделок на отраслевом уровне появился в Англии в 70-х гг. XIX в., когда еще не был сформирован внутренний рынок труда и рабочие могли свободно переходить с одного предприятия на другое. С развитием внутреннего рынка труда коллективные соглашения на отраслевом уровне стали сопровождаться спорадическими неорганизованными сделками о заработной плате на уровне цехов. Это привело к инфляционному фактической зарплате от расчетных ставок”, с одной стороны, а с другой стороны, к пониманию более формализованного обсуждения сделок на уровне предприятия в качестве основной задачи (Aoki, 1987).

В США крупномасштабное профсоюзное движение началось только в 30-х гг. XX в. после того, как внутренний рынок труда уже сформировался. Поэтому в промышленных отраслях доминирующим являлся тип соглашения на уровне предприятия между отдельным работодателем и местным отделением профсоюза. Япония извлекла еще большую пользу из эффекта позднего развития. Вторая мировая война способствовала организации труда на отдельном предприятии и, в отличие от США, цеховые подразделения профсоюзов объединяют и рабочих, и служащих, работающих на одном предприятии. Более того, в силу вакуума, созданного в японском бизнесе послевоенными реформами, не существовало формальных препятствий к образованию профсоюзов на базе одного предприятия, что более всего соответствовало специфическим условиям найма каждой конкретной фирмы.

Но и после устранения одностороннего контроля со стороны основных акционеров работникам фирм потребовался ряд усилий для того, чтобы их признали законными членами фирмы и они могли успешно осуществлять сделки по текущей заработной плате и другим решениям управленческой политики. Отношения конфронтации между менеджерами и профсоюзными лидерами изменились после двух важных событий, которые ознаменовали переход к новой эре — эре сотрудничества между управлением и профсоюзами. Первым событием стало поражение трехмесячной забастовки, организованной левыми лидерами профсоюзов сталелитейной промышленности в 1959 г. В результате воинствующие лидеры проиграли выборы, последовавшие за забастовкой, и новые руководители профсоюзов создали систему коллективного договора, в соответствии с которой каждую весну устанавливалась единая схема урегулирования расчетов на всех предприятиях сталелитейной промышленности страны. Ежегодный пересмотр заработной платы гораздо больше способствовал эффективному ведению переговоров по заключению

коллективного договора, нежели установление размеров заработной платы на более длительный срок.

Второе событие (1960 г.) связано с окончанием локаута забастовки на шахте “Миике”, принадлежащей компании “Митцуи” (Mitsui Mining Company), которая продолжалась более 300 дней. Эта забастовка явилась последней в серии серьезных противостояний между управлением и профсоюзами, причины которых кроются в желании руководства фирм сократить численность работников. Так как забастовка на шахте “Миике” протекала одновременно с политическим кризисом, вызванным решением правительства о возобновлении японо-американского Договора о взаимной безопасности, она имела далеко идущие последствия. Было сформировано правительство Икеды, избравшее лозунг “политика великодушия и согласия”. Первым действием кабинета Икеды стало заключение соглашения по шахте “Миике”. Через 2 года ужасный взрыв на этой шахте унес жизни 458 шахтеров; моральное разложение и пренебрежение условиями безопасности, оставленные в наследство недавним противостоянием, считались косвенными причинами трагедии. К тому времени, как произошел взрыв, большинство японских менеджеров приняли философию сотрудничества и примирения с наемным трудом, что явилось результатом просвещения руководства компаний и профсоюзных лидеров на основе опыта предшествующих воинствующих отношений.

**2.3. Защита от враждебного поглощения.** Другим историческим событием, способствовавшим формированию японского стиля управления, стало развитие системы совместного участия в акционерном капитале между компаниями и городскими, муниципальными банками (city banks). Известно, что в довоенный период японским банкам разрешалось владеть акционерным капиталом в нефинансовых корпорациях, однако после войны муниципальные банки не стали объектом политики расформирования дзайбатцу. Антимонопольный закон 1947 г. установил для банков потолок в 5 % на владение капиталом любой отдельно взятой компании, но в 1953 г. этот потолок был поднят до 10 %. Через 3 года банковские вклады в компаниях, зарегистрированных на фондовой бирже, увеличились до цифры более чем 20 %. Антимонопольный закон запрещал также инкорпорированное участие в акционерном капитале, однако после отмены этого жесткого запрета в 1949 г. доля инкорпорированного капитала достигла 15,7 % (1956 г.). В результате операций, проведенных Комиссией по ликвидации холдинговых компаний, инвестиционные банки (security companies) скупили большинство акций и продали их городским банкам. В то время акционеры не имели преимущественных прав, установленных в законодательном порядке, и значительная часть новых эмиссий акций промышленных и торговых корпораций была приобретена по подписке компаниями, связанными между собою либо старыми отношениями дзайбатцу, либо через городские банки.

Система совместного участия в акционерном капитале получила ускоренное развитие в результате краха фондовой биржи 1964–1965 гг., который почти привел к банкротству “Ямайчи Сокен” (Yamaichi Shoken), один из крупнейших инвестиционных банков Японии. Для того чтобы остановить кризис, правительство поддержало создание двух структур, “Джепен Кооператив Секьюритиз” (Japan Cooperative Securities) и “Секьюритиз Холдинг Юнион” (Securities Holding Union). При финансовой поддержке Банка Японии они скупали акции на рынке, у инвестиционных банков и фондов, имеющих финансовые проблемы, и замораживали их с целью стабилизации рыночных цен. После того, как указанные цели были достигнуты, акции должны были быть проданы на рынке.

Но в это же время Япония проводила политику либерализации иностранных инвестиций, что могло бы привести к возможному поглощению компаний страны зарубежными конкурентами. Так как компаниям не разрешалось иметь свой капитал, связанные с ними компании использовали совместный капитал как субститут и, в результате совместных операций, скупили почти весь предложенный акционерный капитал. К концу 1968 г. финансовые компании владели 30,3 % общего объема акционерного капитала всех корпораций, зарегистрированных на фондовой бирже, а промышленные и торговые корпорации владели 21,4 % акций (Aoki, 1987). Таким образом, данные мероприятия достаточно эффективно оградили управление типичной японской компании от возможного поглощения зарубежным конкурентом.

Так, в послевоенный период были созданы 3 основные предпосылки: устранен классический капиталистический контроль, сформирована система коллективного договора и осуществлена защита от враждебного поглощения. К середине 60-х гг. завершилось формирование японской системы управления с ее характерными особенностями.

#### Литература

- Aoki, Masahiko.* The Japanese Firm in Transition // Yamamura, K. and Yasuda, Ya. Political Economy of Japan. California, 1987. Vol. 1. Pp. 263–288.
- Belakhov, Dmitry; Duzenli, Chagri; Ripper, Sven.* Keiretsu and the Asian Economic Crisis of 1997–1998. Found in: [web.bentley.edu/students/b/belakho\\_dmit/projects/keiretsu.html](http://web.bentley.edu/students/b/belakho_dmit/projects/keiretsu.html)
- Dore, Ronald.* British Factory — Japanese Factory: The Origin of National Diversity in Industrial Relations. Berkeley, 1973.
- Itami, Hiroyuki.* The “peoplism” system of Japanese Corporations. Tokyo, 1991.
- Iwata, Ryushi.* The Japanese Enterprise as a Unified Body of Employees: Origins and Development // Kumon, Sh. and Rosovsky H. The Political Economy of Japan. California, 1992. Vol. 3. Pp. 170–197.
- Koike, Kazuo.* Human Resources Development // Yamamura, K. and Yasuda Ya. Political Economy of Japan. California, 1987. Vol. 1. Pp. 289–330.
- Miyamoto, Mitsuharu.* The Characteristics of Japanese Collective Management. Japan Currents, 1996. Pp. 19–21.
- Miyamoto, Mitsuharu.* Challenges of the Japanese Employment System: An Examination from the Structure-Function Theory Perspective. Report at the 11<sup>th</sup> SASE Conference. Madison, University of Wisconsin, 1999.
- Nakatani, Iwao.* The Economic Role of Financial Corporate Grouping // Masahiko Aoki. The Economic Analysis of the Japanese Firm. Amsterdam, 1984.
- Овчинников В.В.* Северо-Восточная Азия — взгляд из Москвы. Выступление в ИМОЯ 28 нояб. 2000. Токио.
- Reischauer, Edwin O.* The Japanese. Tokyo, 1977.