

خلاصه کتاب

رهبری کارآفرین

ماتسوشیتا، درخشان ترین کارآفرین سده بیستم

جان پی. کاتر

مترجم: دکتر محمدعلی طوسی

مرکز آموزش مدیریت دولتی

۱۳۸۱

رهبری کارآفرین

مقدمه

در قرن بیستم دانش مدیریت همانند بسیاری از علوم با یاری گرفتن از نظریات دانشمندان و صاحبان تفکر پرورده و شکوفا گردید، صاحب نظرانی با استفاده از دانش و تجربه و با تلاش و دقت بسیار این دانش را گسترش داده‌اند. از میان افرادی که در این زمینه کوشش بسیار داشته ولی هرگز کاملاً، آنگونه که باید و شاید، شناخته نشده‌اند، "کونوسوکی ماتسوشیتا"ی ژاپنی است. کار او در زمینه مدیریت آنچنان درخشان است که بسیاری از متفکران در رشته مدیریت او را "پدر مدیریت ژاپنی" نام نهاده‌اند.

در سال‌های دهه ۱۹۳۰ او اولین فردی بود که صحبت از مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها کرد و انسان را بزرگ‌ترین سرمایه جهان هستی دانست. او بیش از ۴۰ کتاب در زمینه مدیریت نگاشته و کتاب کنونی از طرف "جان کاتر"، استاد دانشگاه هاروارد، و درباره اندیشه‌ها و تجربه‌های وی در زمینه مدیریت و رهبری تهیه شده است.

بخش اول

میراث

اگر خواسته باشیم ماتسوشیتا را با معیارها و ضوابط مدیریت امروزی مقایسه و ارزیابی کنیم، او نمی‌تواند رهبری بزرگ به شمار آید. او سخنران خوبی نبود. از مهارت‌های ذهنی قوی برخوردار نبود. اما از یک توانمندی بسیار مهم برخوردار بود.

او توانست افراد بسیار زیادی را برای بهتر زندگی کردن دارای انگیزه کند.

میراث او میراثی بسیار ارزشمند است. او پاناسونیک را بنیان نهاد. عامل معجزه اقتصادی ژاپن اوست. از بسیاری جهات موفقیت‌های اقتصادی او از بسیاری از سرشناسان اقتصادی دنیا بالاتر است. اما او هنوز در خارج از سرزمین ژاپن گمنام است. به دلیل آنکه نامش همانند هوندا و فورد

بر روی محصولاتش نبود. او از درآمد حاصل از کوشش‌هایش فقط برای کارهایی از قبیل برپایی نهادی همانند جایزه صلح نوبل، تأسیس دانشکده و غیره استفاده کرد.

ماتسوشیتا در پایان قرن نوزدهم به دنیا آمد. در نوجوانی سختی بسیار کشید. در سال ۱۹۱۷ تصمیم گرفت تا برای خودش کار کند. این در حالی بود که فقط ۱۰۰ ین اندوخته مالی داشته و تا کلاس چهارم دبستان بیشتر درس نخوانده بود. اما شرکت کوچک با سرمایه کم او، در نهایت با تلاش او شکوفا شد.

او به یک اصل معتقد بود. می‌گفت: باید به فرمان بازار حرکت کرد. اعتقاد داشت با کسانی که دادوستد دارید چنان رفتار کنید که گویی عضوی از خانواده شما هستید. با خدمات پس از فروش، انسان مشتریانی همیشگی به دست می‌آورد.

کالایی را به مشتری بفروشید که برایش سودمند باشد نه آنکه نظرش را جلب کرده باشد. هرگونه ضایعات، حتی یک برگ کاغذ ناقابل، قیمت محصول را به همان اندازه بالا خواهد برد. نداشتن موجودی در انبار به علت بی‌دقتی است. از مشتری معذرت بخواهید.

او به کارکنانش چنین می‌گفت: مأموریت یک صنعتکار، چیره شدن بر فقر و رهانیدن جامعه از تیره‌روزی و ناداری و به دست آوردن ثروت است. کسب‌وکار و تولید برای غنی کردن فروشگاه‌ها یا کارخانه‌ها نیست بلکه برای غنی کردن همه جامعه است.

ماتسوشیتا بسیار مطالعه می‌کرد. شاید تا اندازه‌ای به این دلیل که تحصیلات رسمی اندکی داشت، به سخنان کسانی که با وی گفت‌وگو می‌کردند، به دقت گوش می‌داد. از دانش دیگران برای پروردن اندیشه‌های خویش با مهارت بهره می‌گرفت.

به‌رغم همه ثروتی که پدید آورد، هرگز دلباخته مال و دارایی نشد. ثروت خود را در راه‌های تجملی خرج نکرد. او احساسی نیرومند از اخلاق انسانی داشت و به نظر می‌رسید که آن را در راه بالا بردن توانایی ذهنی خویش به کار گرفته است.

او می‌خواست هر روز گامی به پیش بردارد و اندک اندک به دانشی بزرگ‌تر دست یابد. او معتقد بود که اگر به دیگری یاری می‌دهد تا وضع خود را بهبود بخشد، در حقیقت به بهتر شدن خود کمک می‌کند.

بخش دوم

زیان نخستین و پی آمدهای آن

در سال ۱۹۰۱ ماتسوشیتا به دبستان رفت. یکی از هم‌کلاسی‌هایش او را جوانی مهربان و خجول توصیف کرده است. او شاگردی متوسط بود و در میان صد نفر رتبهٔ چهل و پنجم را داشت. او در دفتر خاطرات خود در بیان شروع تحصیلات خود صحبت از احساس حقارت و معلم محبوب خود کرده است. احساس حقارت به علت وضع بد مالی خانوادگی بود. لباس‌های او کهنه و مندرس بود و او آرزو داشت که می‌توانست مانند دیگر بچه‌ها لباس بپوشد. معلمی که او از وی به‌خوبی یاد می‌کند، فردی به نام موراکامی بود. ماتسوشیتا می‌گوید:

او معلمی مهربان بود که اغلب شاگردان را به خانهٔ خود دعوت می‌کرد.

در خانهٔ این معلم بود که ماتسوشیتا شطرنج را یاد گرفت.

او می‌گوید من و دوستانم در خانهٔ آموزگارمان شطرنج بازی می‌کردیم و هنوز احساس شادی حاصل از تشویق آقای موراکامی را به‌هنگام پیروزی از یاد نبرده‌ام.

در وضعیت ناامیدکننده‌ای که ماتسوشیتا داشت، این نوع تشویق‌ها برای او رخداد مهمی به‌شمار می‌آمد و در سال‌های بعد او از خانه و باغ معلم به‌عنوان سرچشمهٔ نادر لذت جوانی یاد می‌کند.

در سال ۱۹۰۳ پدر او برای پیدا کردن کار به اوزاکا رفت. اوزاکا شهر بزرگی با ۹۰۰ هزار تن جمعیت بود و برای پیدا کردن کار، فرصت‌های بیشتری در آنجا وجود داشت. در اوزاکا کارمند آموزشگاه کودکان نابینا و ناشنوا شد. دستمزدش زیاد نبود اما از نظر اقتصادی اطمینانی برای خانواده بود.

در اواسط نوامبر ۱۹۰۴ پدرش از اوزاکا به آنها اطلاع داد فروشندهٔ بخاری‌های ذغالی نیاز به یک شاگرد دارد و ماتسوشیتا که در کلاس چهارم دبستان است و به‌زودی دورهٔ دبستان را تمام می‌کند، برای این کار خوب است. این فرصتی طلایی است و ما نباید آن را از دست بدهیم. ماتسوشیتا را سریعاً به اوزاکا بفرستید.

ماتسوشیتا نمی‌تواند واکنش خود را در مقابل این پیشنهاد، در آن زمان، به یاد آورد؛ ولی به هر حال در بیست و سوم نوامبر همان سال، ماتسوشیتای ۹ ساله همراه با بسته‌ای از پوشاک، سوار بر قطار، روانهٔ اوزاکا شد. در آخرین دقیقه‌های پیش از حرکت قطار، مادرش سخنانی دلگرم‌کننده و

تشویق‌کننده با او در میان گذاشت و از او خواست که در کارهایش جانب احتیاط را از دست ندهد.

این سفر تنها چند ساعت بیشتر طول نمی‌کشید، اما ماتسوشیتای نوجوان با آن به جهان تازه‌ای وارد می‌شد. در آن زمان اوزاکا پانزدهمین شهر بزرگ دنیا و محل رشد و پیشرفت بازرگانان بود. ماتسوشیتا در همان موقع احساس می‌کرد که زندگی او کاملاً دگرگون خواهد شد. اما هرگز نمی‌توانست حدس بزند که چه آینده‌ای در پیش رو دارد. او نیز همانند میلیون‌ها افرادی که در چندین سده گذشته به شهرهای بزرگ کوچ کرده‌اند، با فرصت‌ها و تهدیدهای بیشتر، با سرچشمه‌های خوشی و خطر فزاینده و ثروت و سختی و رنج روبه‌رو بود.

با مشاهده مناظر روستایی که از جلو چشم او می‌گذشتند، احساس غم و ترس می‌کرد. او آنچه را که در زادگاه خود می‌شناخت از دست می‌داد. چه آینده هولناکی برای این نوجوان می‌توانست وجود داشته باشد. اما در عین حال او از این مسافرت هیجان زده شده بود.

برای این کودک نه ساله، اوزاکا تنها یک شهر بزرگ با هزاران شغل، خانه و فروشگاه نبود. این شهر بزرگ همچنین نشان‌دهنده سرچشمه بی‌اطمینانی، رنج و مرارت بود. و در عین حال زندگی بهتری را نیز در آنجا نوید می‌داد که محملی برای رسیدن به آرزوها بود.

با توجه به وضعیت اقتصادی خانواده، اختلال‌های پی‌درپی، سرافکنندگی‌های سنگین رؤیاهای می‌توانست هم بزرگ و هم از نظر عاطفی توانمند و پربار باشد.

بخش سوم

رشد از درون سختی‌ها

ماتسوشیتا در اوزاکا آغاز به کار کرد. استاد او اجاق ذغالی می‌ساخت و می‌فروخت. شش نفر در یک دکان کوچک هم کار می‌کردند و هم زندگی.

صاحب دکان، همسر وی، ماتسوشیتای نوجوان و سه شاگرد دیگر. این ویژگی‌ها در این دوران نشان از عقب‌ماندگی داشت. کودکی که هشتاد تا نود ساعت در هفته کار کند و در خانه کارفرما به جای خانه پدر و مادر زندگی نماید. با این همه، یک قرن قبل در شهر اوزاکا شغل شاگردی فرصت خوبی برای یادگیری و پیشرفت در زندگی به شمار می‌آمد.

در ابتدای شروع به کار دو وظیفه داشت، کارهای بسیار ساده و نظافت محیط را انجام دهد، اما اندک اندک به کارهای صیقل دادن محصول پرداخت که کاری بسیار سخت و دردناک بود. دستمزد او در شروع کار هر دو هفته ۵ دلار بود که در مقابل پول توجیبی که از مادر در منزل دریافت می کرد بسیار زیاد بود.

ماتسوشیتا ۴ ماه در این دکان کار کرد. اما ناگهان صاحب دکان کار خرده فروشی را رها کرد و تنها به ساخت منقل اکتفا کرد و چون نیاز به چهار شاگرد نداشت، با ناباوری ماتسوشیتا را اخراج کرد.

کار بعدی او در یک فروشگاه دوچرخه بود. کارش در آغاز همان کارهای شغل قبلی اش بود. او شش سال در این فروشگاه کار کرد و کارش توأم با آموزش و فراگیری شده بود. آموزش وی کاربردی و بیشتر بر روی هزینه ها، مشتری ها و فروش کالا تکیه داشت تا تاریخ، ادبیات، زبان یا هنر.

از سال ۱۹۰۵ خواهر و مادر او که به اوزاکا آمده بودند از او خواستند که درخواستی برای شغل خدمتکاری در دفتر پست اوزاکا بدهد. او از این پیشنهاد خیلی خوشحال شد اما پدرش بلافاصله این پیشنهاد را رد کرد. او می گفت:

ماتسوشیتا باید کار شاگردی را دنبال کند تا در نهایت بتواند کسب و کار کوچکی برای خود به وجود آورد. پدرش می گفت استقلال عمل یک کارآفرین بسیار باارزش است. یک بازرگان موفق می تواند اشخاص متخصص را استخدام کند تا برای او کار کنند.

در مقام مقایسه، یک نوجوان استخدام شده در اداره، زندگی راحتی دارد ولی از فرصت های آینده محروم خواهد بود.

در سال ۱۹۰۶ پدرش دیده از جهان فرو بست. خواهر و مادر او به واکایاما بازگشتند و ماتسوشیتا در کار شاگردی دکان دوچرخه فروشی باقی ماند و تا پانزده سالگی به این کار ادامه داد. در این زمان تصمیم گرفت علی رغم تست ها و روش های معمول آن زمان ژاپن از این کار دست بکشد، در صورتی که بیشتر کسانی که در وضعیت شغلی ماتسوشیتا بودند دوره شاگردی خود را به پایان می دادند به امید اینکه به مرحله استادی و چیرگی در کار دست پیدا کنند. اما کونوسوکی ماتسوشیتا راه جداگانه ای برگزید.

در سال ۱۹۰۹ ماتسوشیتا از شوهر خواهرش خواست شغلی در شرکت برق برای او پیدا کند. زمانی که فهمید پیدا کردن چنین شغلی آسان است، تصمیم گرفت شاگردی را کنار گذاشته و به دنبال فرصت خوبی گام بردارد.

اگر او همچنان در دکان دوچرخه فروشی باقی می ماند سرانجام صاحب دکانی متعلق به خود می شد و زندگی بهتر از متوسط برای خود دست و پا می کرد، اما این رؤیا برای او راضی کننده نبود و آماده بود که راه سفری نامطمئن را در پیش گیرد.

کونوسوکی بی گمان آینده بهتری را در نظر مجسم می کرد. آرزوهای بلند به او کمک کردند تا از سالهای بسیار سخت شاگردی تجارب بسیاری به دست آورد.

او درباره کسب و کار بازرگانی، نفوذ در دیگران، سود بردن، فروش و بسیاری از چیزهای دیگر تجربه های مفیدی آموخت. روحیه استقلال طلبی و میل به خطرپذیری را در وجود خود پرورش داد و بالاخره، بالاتر از همه، فهمید که چگونه با دشواری های روزگار کنار آمده و از آنها بهره برد. نیچه می گوید: «آنچه مرا از میان نبرد، مرا نیرومند می سازد»

ماتسوشیتا بی تردید قبول کرده که این جمله سخت و جدی برای او کاربرد داشته و کوچک ترین پسر خانواده با سختی ها و مرارت ها نیرومندتر گردیده است.

بخش چهارم

مسئولیت و آشنایی با آن در نوجوانی

علی رغم آنکه به او گفته بودند در شرکت برق کاری برای او وجود دارد، مشخص شد که به این زودی ها برای او کاری نیست، و مجبور شد در شرکت سیمان که شوهر خواهرش سرپرست آن بود، به کار پردازد. کاری سخت و طاقت فرسا. به طوری که به محض پیدا شدن یک جای خالی در شرکت برق (سیم کشی ساختمان) بی درنگ به آنجا رفت.

در سال ۱۹۱۰ کار خود را (کسب و کار برقی) آغاز کرد و به صنعتی که در حال دگرگونی و شکوفایی بود گام نهاد.

شرکت برق اوزاکا فعالیتی کارآفرین داشته و در حال رشد بود و افراد لایق به سرعت در آن پیشرفت می کردند. فقط سه ماه پس از استخدام به شعبه تازه تأسیس شرکت منتقل و از شغل دستیاری به افزارمندی ارتقا و افزایش حقوق پیدا کرد.

در مقام مقایسه با زندگی کارمندی، شغل او شامل کارهای سنگین بدنی بود. او مجبور بود از تیرهای برق بالا برود، چراغ‌های برق را به سرپیچ ببندد. خود سرپیچ‌ها را در سقف نصب کند و غیره...

مأموریت‌هایی که به ماتسوشیتا واگذار می‌شد، او را با تنوع و گوناگونی سازندگی در یک شهر بزرگ آشنا کرد. در این فعالیت‌های شغلی، او با هزاران تن دیدار کرد و آشنا شد.

ماتسوشیتا به امید آموختن درس، که از آن محروم شده بود، از هفده سالگی در آموزشگاه نام‌نویسی کرد، اما پس از کم‌تر از دو سال بین ۳۸۰ نفر در رتبه ۱۷۵ قرار گرفت و ناگزیر آموزشگاه را ترک کرد. ماتسوشیتا دلیل آن را ناتوانی در نوشتن می‌دانست.

در سال‌هایی که در شرکت برق اوزاکا کار می‌کرد، درباره برق، که می‌توانست چهار صنعت (تولید، انتقال، لوازم الکترونیک مصرفی و الکترونیک صنعتی) را پدید آورد و برای میلیون‌ها انسان کار ایجاد کند، آگاهی‌هایی به دست آورد.

در سن شانزده سالگی، اداره و هدایت بخشی از کارمندان به او واگذار شد.

در سن نوزده سالگی عهده‌دار طرح‌های بزرگ و پیچیده شد.

ماتسوشیتا در مدتی که در شرکت برق اوزاکا کار می‌کرد، روز به روز بیشتر با افراد موفق در زمینه کسب‌وکار آشنا می‌شد. اکنون رؤسای شرکت‌های بزرگ برای او الگو بودند. در سال ۱۹۱۳ مادر خود را از دست داد و در سال ۱۹۱۵ ازدواج نمود. دو سال پس از آن، ماتسوشیتا ترفیع مقام پیدا کرد. سخت‌کوشی و هنر کسب‌وکاری که در دکان دوچرخه فروشی فراگرفته بود، به او یاری داد تا کارش را به‌خوبی پیش برد. به عنوان جوان‌ترین عضو در رده بازرگ در شرکت برق اوزاکا آینده او بسیار روشن و پرامید به نظر می‌رسید. اما با این همه پس از شش ماه شرکت را ترک کرد. او دلائلی را برای ترک کار ارائه می‌دهد و تا اندازه‌ای این عمل از کار جدیدی که پیدا کرده بود ناشی می‌شد. او چالشی را که در خود پرورده بود و انتظار آن را داشت، در این کار نمی‌دید. او می‌گفت:

زمان زیادی در روز بی‌کار بودم. این کار بی‌روح و خالی از جاذبه بود. با خودم گفتم ماندن در شغلی که آن را دوست ندارم چه سودی برایم دارد؟

در ۱۹۱۷ شرکت را ترک کرد. راهی را که انتخاب کرده بود پرخطر بود. شرکت‌های کوچک و تازه‌کار اغلب به دلیل سرمایه‌اندک و ارتباطات محدود بنیان‌گذار آنها شکست می‌خورند. همچنان که وضع ماتسوشیتا نمونه‌ای بارز از آن بود. ولی کوشش‌های کارآفرینی سبب می‌شود که انسان نظارت بیشتری بر سرنوشت خود اعمال کند؛ وضع موجود را به چالش و معارضه کشاند؛ و اجازه دهد که انسان به جای کار برای دیگران، برای خود کار و تلاش کند.

در ژوئن ۱۹۱۷ مرحله ابتدایی زندگی ماتسوشیتا پایان یافت. او از یک دوران سخت، یک دوره شاگردی و سال‌های کارآموزی فارغ‌التحصیل گردید و به راهی تازه گام نهاد. برای اولین بار، نه پدر و مادری، نه استادی یا ریسی را بالای سر خود نمی‌دید. به نظر می‌آمد که دست‌کم برای مدتی کوتاه، زندگی وی سخت‌تر گردد، ولی وقوع چنین حالتی نمی‌توانست او را از راهی که انتخاب کرده بود، دور کند.

در این زمان ماتسوشیتا دانست که قادر است با سختی‌ها دست و پنجه نرم کند و حتی به این وسیله قوی‌تر گردد.

او دقیقاً شیوه کار خود را برای دو دهه به همین صورت دنبال کرد.

بخش پنجم

خطرپذیری، پایداری و به راه انداختن کسب‌وکار

ماتسوشیتا در سال ۱۹۱۷ با پس‌انداز صد یینی خود و چهار دستیارش (همسر، برادر همسر و دو دوست) کسب‌وکار خود را در زمینه سرپیچ سازی آغاز کرد. اینها هیچ‌کدام تجربه کاری و ثروت نداشته و مهم‌تر اینکه نمی‌دانستند که سرپیچ را چگونه بسازند. کارخانه ماتسوشیتا عبارت بود از خانه‌ای اجاره‌ای با دو اتاق، که فقط ۱۴/۵ متر مربع وسعت داشت. منابع مالی آنها محدود بود اما تلاش کردند طرح سرپیچ را از قوه به فعل درآوردند. مشکل آنها عایق‌بندی درون سرپیچ بود. برای جبران کمبود اطلاعات فنی در این زمینه، ماتسوشیتا ساعت‌های طولانی و هفت روز در هفته کار

می‌کرد. اما نتیجه‌ای حاصل نمی‌گردید. سرانجام یک دوست که قبلاً در شرکت برق از شیوه ساخت عایق آگاهی داشت، به آنها کمک کرد. ساخت بخش‌های دیگر سرپیچ چندان دشوار نبود. در اکتبر ۱۹۱۷ پس از ۴ ماه تلاش و کار توانستند در ساخت چند نمونه از طرح جدید موفق شوند. اما توزیع‌کنندگان این اقلام با نماینده ماتسوشیتا به سردی برخورد کردند و پس از ده روز فقط صد سرپیچ فروخته شد و کل درآمد حاصل از آن کم‌تر از ده یین بود. کسب‌وکارهای تولیدی که در سال اول فعالیت شکست می‌خورند، اساس کارشان اغلب بر تفکری نادرست از محصول استوار بود یا از جهت مالی توانایی نداشته یا با دشواری‌های توزیع رویارو بوده‌اند. صنعت ماتسوشیتا دچار هر سه این دشواری‌ها شده بود. پس از استقبال ضعیف از نمونه‌های سرپیچ ساخته شده، دو تن از شرکا که دوستان او بودند، چون پولی برای تأمین هزینه خانواده خود نداشتند، برای پیدا کردن کاری تازه از ماتسوشیتا جدا شدند. در پایان اکتبر در کسب‌وکار کوچکی که با پنج تن آغاز شده بود سه تن باقی ماندند.

برای داشتن نقدینگی، که بسیار ضروری بود، ماتسوشیتا و خانمش پوشاک و لوازم شخصی خود را فرو گذاشتند تا کسب‌وکار در حال سقوط را برپا نگاهدارند. ماتسوشیتا کوشید تا طرح دوشاخه برقی خود را بهتر سازد و فرآورده‌های تازه‌ای اختراع کند.

در آغاز ماه دسامبر، بازرگانی عمده‌فروش به سراغ او آمد و پیشنهاد کرد طرح دوشاخه برقی را کنار بگذارد و یک هزار روکش عایق‌دار برای او بسازد. ماتسوشیتا بدون درنگ موافقت کرد. قالب در مدت یک هفته آماده و نمونه ساخته شد و مورد تأیید کارفرما قرار گرفت. بازرگانان از او سرعت در کار می‌خواست و ماتسوشیتا به اتفاق همسر و شریکش در شبانه روز همه ساعت‌ها و همه روزهای هفته را کار می‌کردند تا توانستند در پایان دسامبر سفارش را تحویل دهند و شصت یین دریافت دارند که نیمی از آن سود بود. این پول دو حسن داشت:

۱- پول نقدی که سخت به آن احتیاج داشتند فراهم شد.

۲- تأیید می‌کرد که کسب‌وکار می‌تواند سودبخش باشد و در ضمن رضایت مشتری را به همراه داشته باشد.

با رضایت مشتری در اوایل ژانویه برای ساخت دو هزار روکش دیگر سفارش دریافت کرد. کارخانه را به محل بزرگ‌تری منتقل کرد. در ماه‌های فوریه و مارس ساعات طولانی را صرف ساخت روکش‌های عایقی و مقداری از سرپیچ‌های اصلی کردند و برای سومین محصول به ساخت

یک دوشاخه اتصال رو آوردند. در پایان بهار ۱۹۱۸ ماتسوشیتا طرح این محصول را کامل و ساخت آن را شروع کرد. چون هزینه ساخت آن پایین بود، محصول را با سی درصد پایین‌تر از قیمت محصولات رقبا به بازار عرضه کردند. این محصول فروش خوبی کرد به طوری که نتوانستند پاسخگوی تقاضای بازار باشند و ماتسوشیتا مجبور شد کارگر اضافی (تا هفت نفر) استخدام کند. برای افزایش بهره‌وری و کاهش هزینه‌ها، تقسیم کار براساس تخصص در کارگاه را اعمال کرد. چهارمین محصول شرکت «صنعت برقی ماتسوشیتا» سرپیچ دوره با دوشاخه اتصال بود. چون هر اطاق به طور معمول یک خروجی برق بیشتر نداشت سرپیچ دوره موفقیت خاصی پیدا کرد.

یک بازرگان عمده فروش با ماتسوشیتا برای کسب امتیاز انحصاری سرپیچ‌های دوره به توافق رسید و ماتسوشیتا در قبال واگذاری این امتیاز وامی به مبلغ ۳۰۰۰ ین از او گرفت. با افزایش شمار فراورده‌های جدید و افزایش فروش، کسب‌وکار در سراسر سال ۱۹۱۸ با رونق و رشد همراه بود. با این همه شرکت در مقایسه با شرکت‌های بزرگ الکتریکی جهان در آن زمان هنوز خیلی کوچک بود.

درآمد سازندگان لوازم الکتریکی در سال ۱۹۱۸

درآمد به میلیون دلار

۸۱۶/۸	جنرال الکتریک
۹۵/۷	وستینگهاوس
۱۴/۸	توشیبا
۰/۲	ماتسوشیتا

در این سال‌ها ماتسوشیتا رمزهای کسب‌وکار را از ریشه و بنیاد فرا گرفت. در برخی مواقع او به هر کاری حتی پست‌ترین کارهای یدی دست می‌زد. هم‌چنان که رسم کارآفرینان است، به هر چیز به طور دقیق رسیدگی می‌کرد. این کار بی‌گمان در بعضی مواقع خسته‌کننده می‌شد ولی به او کمک می‌کرد که احساسی درونی درباره محصولات، تولید، مشتریان و کارکنان به دست آورد. همه این موارد چشم‌اندازی بود که در بلندمدت می‌توانست همراه با بیشترین سودآوری باشد.

بخش ششم

راهبردهای نامتعارف

شرکت ماتسوشیتا الکترونیک طی سال‌های ۱۹۱۹ تا ۱۹۲۱ که در حال گسترش بود، با بازار رقابتی شدیدی مواجه شد. کمبود سرمایه و فقدان روابط قوی با شرکت‌های بزرگ شرکت را وادار می‌ساخت تا تلاش خود را دوچندان کند. پیدا کردن پرسنل کارکشته بسیار سخت شده بود و این‌گونه افراد ترجیح می‌دادند با شرکت‌های کوچک، نوپا و با سرمایه محدود کار نکنند و او ناگزیر بود افراد معمولی را استخدام و در آنها ایجاد انگیزه کند. ماتسوشیتا دریافت که یک محصول درجه یک برای موفقیت بایستی ۳۰ درصد مرغوب‌تر و ۳۰ درصد ارزان‌تر از محصول رقبا باشد یا بتواند از جذب سهم بازار عمده برخوردار گردد، و این نیاز به خلاقیت داشت که از مرحله طراحی شروع می‌شد.

با رونقی که از فروش محصولات جدید در بازار پدیدار گشت، کارخانه به حداکثر تولید رسید و در سال ۱۹۲۰ ماتسوشیتا خانه مجاور کارخانه را اجاره و کارگاه شرکت را توسعه داد.

در اواسط سال ۱۹۲۱ نیاز به کارخانه‌ای بزرگ‌تر و مجهزتر او را وادار کرد که زمینی در نزدیکی کارگاه خریداری و با کمک پیمانکار نسبت به ساخت آن اقدام کند. ساختمان در ۱۹۲۲ پایان یافت. ساختمان جدید چهار برابر بزرگ‌تر از محل سابق و دارای تجهیزات تازه بود و بیش از سی نفر کارگر و کارمند داشت. پیش از پایان سال ۱۹۲۲ شرکت برقی ماتسوشیتا به طور متوسط هر ماه یک یا دو محصول جدید به بازار عرضه می‌کرد. استراتژی شرکت "مرغوب‌تر و ارزان‌تر" بود.

محصولات تولیدی این شرکت همواره مرغوب‌تر و ارزان‌تر از محصولات صنعتی معمول زمان خود بود. کلید موفقیت او پدید آوردن محصول، داشتن درجه دکترا یا داشتن بودجه کلان در واحد تحقیق و توسعه نبود، بلکه در تلاش، زحمت کشیدن و عرق ریختن کارکنان شرکت بود. نظام ساخت و تولید به گونه‌ای بود که هزینه‌ها را تا حد ممکن پایین نگاهدارند. ولی این کار با پایین آوردن سطح زندگی کارکنان انجام نمی‌شد. ارتباط با فروشندگان کالا اغلب نزدیک و دوستانه بود. بازاریابی ابتکاری بود بخصوص در زمینه ترغیب و برانگیختن خریداران.

در سال ۱۹۲۵ ماتسوشیتا نخستین تجربه کار سیاسی را به دست آورد. تجربه سیاسی وی به مبارزه انتخابات محلی مربوط بود. به علت سرشناسی روزافزون ماتسوشیتا، گروهی از بازرگانان منطقه پیشنهاد کردند که او برای عضویت در شورای محلی منطقه خود را نامزد کند. او این

پیشنهاد را پذیرفت و با توجه به آن که تنها بیست روز به انتخابات باقی مانده بود، ماتسوشیتا توجه خود را به مبارزه انتخاباتی معطوف داشت.

در آخرین بیست و چهار ساعت مبارزه، هواداران وی به کوششی سخت دست زدند. در میدان مبارزه‌ای که بیست و هشت نفر در آن بودند، ماتسوشیتا کافی بود در ردیف بیستم قرار گیرد تا جایی در شورای محلی به دست آورد. اما نتیجه خیلی بهتر از آنچه تصور می‌شد بود. او مقام دوم را کسب کرد.

کار راه‌سیاسی نخستین وی چندان طولانی نبود. معلوم نشد تا چه حدی در کار نمایندگی شورای محلی کارآمد بود اما به نظر می‌آمد که این کار را چندان نمی‌پسندد. ماتسوشیتا به این نتیجه رسید که مناسب کار سیاسی و سیاست‌بازی نیست.

در سال ۱۹۲۶ فعالیت‌های شرکت فزونی یافت و شرکت به ساخت قطعه‌های رادیو دست زد. او همزمان نظام توزیع خود را به کلی دگرگون کرد. ماتسوشیتا می‌گوید:

در نظام سنتی توزیع محصولات به مصرف‌کنندگان، سازندگان کالا را از مصرف‌کنندگان دور می‌کنند. در این میان عمده‌فروشان دست اول، دست دوم و حتی دست سوم وجود دارند. فروشنده دست سوم یا دست چهارم همان اشتیاق و اندیشه‌های ما را درباره فرآورده‌ها ندارند... بنابراین ناچار شدیم راه فروش را در درون شرکت آغاز کنیم و روش‌هایی برای بردن کالای خود به بازار فراهم آوریم و این سیاستی نامعمول در آن زمان بود. این سیاست به گونه‌ای استثنایی درباره چراغ‌های ساخت شرکت برقی ماتسوشیتا کارگر افتاد. در مدت یکسال شمار فروش قوه‌ها از ۲۰۰ هزار به ۴۷۰ هزار افزایش یافت و در پایان سال ۱۹۲۸ شرکت برقی ماتسوشیتا هر ماه حدود یکصد هزار قوه خشک و سی هزار چراغ به فروش می‌رسانید.

بسیاری از نخستین رویه‌های نامتعارف شرکت برقی ماتسوشیتا هم اکنون از سوی متفکران نام‌آور مدیریت توصیه می‌شود. در اقتصاد جهانی پرشتاب و پرقاب، فلسفه‌هایی که در میانه قرن قبل بر اندیشه مدیریت تسلط داشتند، به نظر می‌رسند که بیش از پیش کهنه و ناسازگارند، در حالی که راهبردهای به کار رفته در دهه ۱۹۲۰ از سوی کارآفرینی کوچک (ماتسوشیتا) به نظر می‌رسد که از زمان خود جلوتر بوده است.

در شرکت برقی ماتسوشیتا این راهبردها سبب شدند تا شرکتی کوچک و کم سرمایه در پیرامون کسب و کاری که از سوی شرکت‌های بزرگ و به هم مرتبط اداره می‌شد، پای در راه رشد و شکوفایی گذارد.

در سال ۱۹۲۲ در شرکت ماتسوشیتا ۵۰ نفر کار می‌کردند. در پایان سال ۱۹۲۸ این شرکت بیش از ۳۰۰ نفر عضو داشت.

بخش هفتم

سازگاری با دوره‌های دشوار اقتصادی

با افزایش درآمدها، شرکت توسعه پیدا کرد. ساختمانی جدید ساخته شد. در سال ۱۹۲۹ پایان ساختمان با دوره اقتصادی بسیار سختی همراه بود. دوران رکود بود. اقتصاد ژاپن وضعیتی ضعیف داشت. تقاضا همراه با قیمت‌ها کاهش یافت و بی‌کاری فزونی گرفت. کارخانه‌ها میزان تولید را کاهش دادند و یا به طور موقت تعطیل شدند. مصرف‌کنندگان لوازم برقی به شدت خرید لوازم برقی را کاهش دادند و در شرکت ماتسوشیتا در سال ۱۹۲۹ میزان فروش به نصف رسید. ماتسوشیتا در این ایام دستوراتی که به مدیران خود داد در نوع خود، در حالت رکود اقتصادی، نامتعارف بود او می‌گفت:

از هم‌اکنون تولید را نصف کنید ولی کسی را از شرکت بیرون نکنید. تولید خود را کاهش می‌دهیم نه از راه برکنار کردن کارکنان، بلکه با کاستن از ساعات کاری آنها. حقوقی که اکنون دریافت می‌کنند به آنان پرداخت خواهیم کرد، ولی کار در روزهای تعطیل را لغو خواهیم کرد. از همه کارگران می‌خواهیم تا کوشش خود را برای فروش کارهای موجود در انبار دوچندان کنند. هزاران شرکت ژاپنی از کار خود کاستند، شماری اندک از کالاها نوپدید آوردند و کارکنان خود را از کار برکنار کردند. شرکت برقی ماتسوشیتا کاری خلاف آنها در پیش گرفت. ساخت رادیو را آغاز کرد، فعالیت‌های چراغ سازی و قوه سازی را افزایش داد، معیارهای استخدامی را برای تهیه کردن سازمان بالا برد. کارمندیابی را از آموزشگاه‌های دوره اول و دوم دبیرستان آغاز کرد و آموزش را که بر شیوه استاد - شاگردی استوار بود، مورد تأکید قرار داد.

شرکت اولین رادیوهای خود را در اوت ۱۹۳۰ وارد بازار کرد. اما شکایات از سوی خریداران و نمایندگان فروش سرازیر شد. ماتسوشیتا با نمایندگان فروش صحبت کرد با خریداران به گفت‌وگو پرداخت و با کارکنانش در این باره صحبت کرد.

با نگاهی به اوضاع و احوال گذشته، خیلی ساده متوجه شد که نظام توزیع شرکت آمادگی برای انجام وظایف خود ندارد. خرده‌فروشان کم‌ترین اطلاعی از رادیو نداشتند. گاهی کالا را به دلیل نقص جزئی مثل شل بودن پیچ یا چراغ به کارخانه پس می‌فرستادند و هزینه‌های زیادی را تحمیل می‌کردند.

برای حل بحران دو راه پیشنهاد شد. اول قرار شد رادیوها در فروشگاه‌های تخصصی عرضه شوند. دوم، فوراً اقدام به تولید رادیوهای بهتری کرد تا بتوان آنها را از طریق نظام توزیع خود شرکت وارد بازار کرد. او از بخش پژوهش شرکت خواست تا طرح رادیوی بهتری را فراهم کند.

بخش پژوهش در مدت بسیار کوتاهی طرح جدیدی ارائه کرد. در همان زمان شرکت سخن پراکنی ژاپن بر مسابقه‌ای برای انتخاب بهترین رادیو در ژاپن نظارت می‌کرد. آنان وارد مسابقه شدند و با کمال شگفتی رادیوی شرکت برقی ماتسوشیتا در مقام اول قرار گرفت. اگر هنوز درباره این موضوع که سازمان ماتسوشیتا به صورت سازمانی ویژه درآمد است تردیدی وجود داشت، مسابقه رادیو این تردید را از میان برداشت. در این زمینه بار دیگر ثابت شد که عامل برنده نه کردانی فنی پیچیده و نه کارکنان پژوهش بهره‌مند از اعتبارات مالی فراوان، بلکه اعتقاد راسخ، توجه خاص به مشتری، حضور ذهن برای اندیشه‌های تازه و سخت‌کوشی است.

در سال ۱۹۴۲ ده سال پس از آنکه ماتسوشیتا ساخت و فروش رادیو را آغاز کرد، شرکت وی بزرگ‌ترین شرکت سازنده رادیو در کشور ژاپن شد. سی درصد سهم بازار فروش رادیو و فروش ۳۰۰۰۰ دستگاه رادیو در ماه متعلق به شرکت ماتسوشیتا بود.

در پایان سال ۱۹۳۸ شرکت برقی ماتسوشیتا دیگر شرکت کوچکی به شمار نمی‌آمد. بیش از ۲۰۰ فراورده در چهار زمینه تولید می‌کرد:

اتصالات سیم‌کشی، رادیو، چراغ و قوه خشک و ابزار الکتروترمال (مانند اتو برقی) میزان تولیدات شرکت در سال‌های رکورد بزرگ بسیار نامتعارف بود. در سال ۱۹۳۹ کارکنان شرکت ۴۷۷ نفر بودند تولید در حد ۲۰۰ هزار پین در ماه و ۱۴۰ اختراع در اختیار شرکت قرار داشت. دو سال بعد علی‌رغم اقتصاد پریشان کشور، سازمان سامان یافت و اختراعاتی بیشتری را

به ثبت رسانید. کالاهای بیشتری تولید شد و سهم بازار بیشتری را صاحب شد. در نتیجه تعداد کارکنان نزدیک به دو برابر یعنی ۸۸۶ نفر شد.

ماتسوشیتا بارها می‌گفت روزگارهای سخت اقتصادی برای رشد و گسترش شرکت سودمند بوده‌اند. او عقیده داشت سختی می‌تواند انسان را نیرومندتر سازد. او در زندگی نامه خود می‌نویسد: «کارگران پیش از آنکه پخته شوند و در خور اعتماد به شمار آیند، باید آزمایش‌های سختی را بگذرانند و انضباط سخت را بپذیرند. یکی از کارسازترین آزمون‌های دلبستگی و تعهد و کارآمدی کارگران زمانی پدید می‌آید که شرکت آنان با دشواری‌های مالی روبه‌رو شود و درصدد باشد خود را از بحران برهاند.»

شرکت برقی ماتسوشیتا در چهارده سال نخستین عمر خود، روزهای سخت بسیاری را تجربه کرد. این شرکت یک سازمان کوچک تولیدی با منابع محدود بود که در بازارهای پرقاب‌ت به کار می‌پرداخت. شرکت برقی ماتسوشیتا به این دلیل موفق شد که توانست رویه‌هایی را کشف و به کار ببندد که او را رقیبی قدرتمند بشناسند. شرکت در قلمرو طراحی محصول، بازاریابی، ساخت و تولید و سیاست‌های کارگری مبتکر و نوآور بود. شرکت برقی ماتسوشیتا همواره به بهبود محصولات توجه داشت تا محصولاتی ارزشمندتر و ارزان‌تر و مرغوب‌تر از محصولات رقیبان به مشتریان عرضه کند.

بخش هشتم

رسالتی برای شرکت

تا سال ۱۹۳۲ شرکت برقی ماتسوشیتا کسب‌وکاری نادر به شمار می‌آمد. سازمانی بود که علی‌رغم اوضاع اقتصادی بسیار نامطلوب، رونق داشت. در پرتو چنین اوضاعی، انسان توقع دارد که بنیان‌گذار شرکت فردی خشنود و راضی باشد، اما این چنین نبود. ماتسوشیتا سی و هفت ساله مردی ناآرام، گاهی بدخلق و رنجور از بیماری مرموزی بود که او را به بستر انداخته بود. او تصمیم گرفت تا اندیشه‌های تازه خود را با گروه عظیمی از کارکنان در نشستی بسیار نامتعارف در میان گذارد.

در پنجم ماه مه ۱۹۳۲ برای ۱۶۸ نفر از کارکنان دفتری و مدیران سخنرانی کرد.

در ابتدا از دستاوردهای مشترک آنان سخن گفت. شمار کارکنان از چند نفر آغازین در ۱۵ سال به یازده هزار نفر و فروش به سه میلیون ین در سال رسیده، ۲۸۰ اختراع ثبت شده و ده کارخانه در ده جای مختلف از دیگر دستاوردها بوده است. آنگاه پیشنهاد جسورانه‌ای را مطرح ساخت:

«مأموریت یک تولیدکننده باید چیره شدن بر فقر و ناداری، نجات کلی جامعه از تیره‌روزی و پدید آوردن ثروت باشد».

او از آب لوله‌کشی به عنوان نمونه یاد کرد و گفت آب فراورده‌ای بسیار حیاتی است و چنان ارزان توزیع می‌شود که همه قدرت خرید آن را دارند. «این همان چیزی است که باید هدف کارآفرینان و تولیدکنندگان باشد. همه فراورده‌های خود را چنان بسازند که تمام نشدنی بوده و به ارزانی قیمت آب توزیع شود. هنگامی که چنین هدفی به اجرا درآید، آنگاه فقر و ناداری از زمین رخت برمی‌بندد».

از همین امروز این رؤیای دور و دراز این فراخوانی مقدس آرمان و رسالت ما خواهد بود و دست یافتن به آن مسئولیت فرد فرد ما خواهد بود. هم‌چنان که دست سرنوشت هر یک از شما را برای کار به شرکت برقی ماتسوشیتا گسیل داشته، مطمئن هستم که شما در شادمانی و مسئولیت‌های دنبال کردن مأموریتی که در پیش رو داریم شریک خواهید شد...»

در فلسفه ماتسوشیتا به ندرت میان خدمت اجتماعی و سود بردن، دست‌کم در بازار رقابتی، تعارضی دیده می‌شود. منطق این سازگاری ساده است. مشتریان بسیار مایلند که به یک تولیدکننده سود برسانند مشروط بر آنکه در مجموع قیمت، کیفیت، و خدماتی که فراهم می‌آورد، برای آنان باارزش باشد. هرچه ارزش حاصل از کالا و خدمات بالاتر باشد، مشتریان تمایل بیشتری دارند تا بهای آن خدمات را پردازند و در نتیجه به تولیدکننده سود برسانند. بدین‌سان، سودمندی یک کالا مقیاسی برای اندازه‌گیری خدمت رساندن آن به جامعه است. با چنین منطقی، تعارض زیان‌بار میان خوب کار کردن و کار خیر کردن از میان برداشته می‌شود، به ویژه در بازاری که در آن میزان رقابت چشم‌گیر باشد. همان‌گونه که اقتصاددانان به گونه‌ای روشن نشان داده‌اند، در بازار بدون رقابت این تعارض وجود دارد، در حالی که در بازارهایی که ظرفیت و رقابت «بی‌اندازه» است، بی‌توجه به ارزش کالاها، کسی سود زیادی نخواهد برد.

در ۲۷ ژوئیه ۱۹۳۳ مجموعه اصول بازرگانی ماتسوشیتا به همه کارکنان شرکت به شرح زیر ابلاغ شد:

- خدمت به مردم: تولید محصولات و خدمات با کیفیت بالا به قیمت مناسب و معقول تا از این طریق به راحتی زندگی و شادمانی مردم در سراسر جهان کمک شود.
 - انصاف و امانت: منصف بودن و امین بودن در همه دادوستدهای بازرگانی و رفتار شخصی.
 - کار گروهی: گردآوردن توانایی‌ها و قدرت اراده برای انجام دادن هدف‌های مشترک، در فضای اعتماد و رعایت کامل آزادی و استقلال فردی.
 - کوشش خستگی‌ناپذیر برای بهتر کردن کار: کوشش مستمر برای بالا بردن عملکرد شخصی و سازمانی، حتی در بدترین اوضاع نامساعد به منظور تحقق بخشیدن به رسالت شرکت در دست یافتن به صلح و نیک فرجامی پایدار.
 - احترام و فروتنی: همواره با دیگران صمیمی و فروتن بودن و حقوق و نیازهای آنان را محترم شمردن تا از این راه به غنی کردن محیط و حفظ نظم اجتماعی یاری داده شود.
در سال ۱۹۳۷ ماتسوشیتا دو اصل دیگر به اصول فوق اضافه کرد:
 - همسازی با قانون‌های طبیعی: پیروی از قانون‌های طبیعی و سازگار ساختن اندیشه و عمل با اوضاع در حال تحول و دگرگونی.
 - حق‌شناسی در برابر نعمت‌ها: همواره برای همه نعمت‌ها و خوبی‌ها شکرگزار بودن تا از این راه زندگی در صلح، شادمانی و توانایی ادامه یابد و بر هر دشواری که در راه شادمانی واقعی پدید می‌آید غلبه شود.
- ماتسوشیتا فردیت خویش و باورهایش را به راحتی بیان و آشکار می‌ساخت. در نتیجه او به صورت یک شخصیت بسیار شناخته شده در شرکت درآمد. شماری از کارکنان او را شخصیتی عجیب می‌پنداشتند که شناخت وی چندان آسان نمی‌نمود، اما بیشتر کارکنان از خدمات وی، سخت‌کوشی او و آرمان‌هایش چنان خشنود و راضی بودند که با شوق و تعهد نامتعارفی به پیروی از رهبری وی تن می‌دادند.

بخش نهم

پدید آمدن «نظام بخشی»

شرکت برقی ماتسوشیتا در آغاز کار سازمانی نداشته و هر کس به فراخور حال خود هر کاری را انجام می‌داد. در دهه ۱۹۲۰ ساختاری به وجود آمد و کارکنان در بخش‌های تولید، حسابداری، فروش، مهندسی تقسیم شدند.

در سال ۱۹۳۳ ماتسوشیتا شرکت را بر اساس محصول تجدید سازمان کرد.

بخش ۱ رادیو؛ بخش ۲ چراغ‌ها و قوه‌ها؛ بخش ۳ تولید ابزار سیم‌کشی و رزین‌های صنعتی؛ بخش ۴ که در سال ۱۹۳۴ به وجود آمد تولید لوازم برقی گرماده را به عهده داشت.

هر بخش در کار خود استقلال تمام و مسئولیت کامل داشت. به نظر می‌رسد که شرکت برقی ماتسوشیتا نخستین شرکت در جهان باشد که ساختار بخشی را پدید آورد.

ماتسوشیتا در این زمینه می‌نویسد: «چون نظام بخشی قلمروهای ساخت را محدود می‌کند و تولید را به صورت مستقیم به فروش مرتبط می‌سازد، این امکان وجود دارد که با مدیریت دقیق و سنجیده به نوعی از فعالیت تولیدی منعطف دست یافت که بتواند بی‌درنگ به خواست بازار پاسخ گوید، که یکی از بزرگ‌ترین نقاط قوت در قلمرو کسب‌وکارهای کوچک است.»

در آغاز سال ۱۹۳۴ ماتسوشیتا شکل جدید سازمان را به این صورت برای کارکنان تشریح کرد: «کافی نیست که انسان با جدیت و با وجدان کاری قوی به کار بپردازد. صرف‌نظر از هرگونه شغلی که بر عهد دارید، باید خود را مسئول کامل آن کار بدانید، درست مانند اینکه رییس شرکت خود هستید. از این راه، نه تنها ابزارهای مناسب کار ساخته می‌شود و ابتکارهای تازه پدید می‌آیند، بلکه به پرورش خود خویش یاری بسیار می‌رسانید.»

برای تقویت این طرز فکر که هر بخش استقلال در کسب‌وکار خود را احساس کند، مقرر شد که هیچ‌گونه اعتبار یا پولی از یک گروه به گروه دیگر منتقل نگردد. هر بخش ناگزیر از پرداخت هزینه خود شد بدون آنکه از ستاد مرکزی شرکت کمک دریافت دارد.

این روش جدید رقابت شدید واقعی پدید آورد.

بخش کردن و اصول وابسته به آن از شاخص‌های برجسته سازمان ماتسوشیتا بود. همه نشانه‌ها حکایت از آن دارند که آن اندیشه‌ها بسیار موفق بوده‌اند. هنگامی که نیروی کار از هزار نفر تجاوز

کند، روند گسترش شرکت کند می‌شود، ولی شرکت ماتسوشیتا که شرکتی دارای رسالت و بخشی شده بود، در سراسر سال‌های دهه ۱۹۳۰ به سرعت به رشد خود ادامه داد.

در فوریه ۱۹۳۲ یک واحد صادرات تشکیل شد که شاید در نوع خود نخستین واحد بود که در یک شرکت سازنده لوازم برقی پدید می‌آمد. تا سال ۱۹۳۳ شرکت بیش از ششصد فرآورده تولید می‌کرد. رشد شتابانی که با بخشی کردن سازمان پدید آمد، بلافاصله بر منابع شرکت به ویژه نیروی کار آن فشار سنگینی وارد کرد. برای گسترش کارکنان با کیفیت، شرکت برقی ماتسوشیتا در آوریل ۱۹۳۴ مؤسسه آموزش فروش و در مه ۱۹۳۴ واحد آموزش کارگران کارخانه را ایجاد کرد.

ماتسوشیتا این طرح‌های تازه را رؤیای بلندمدت خویش نام نهاد: «من مرکز آموزش را جایی می‌دیدم که در آن هسته اصلی کارکنان شرکت آموزش ببینند و آماده خدمت شوند. من امید داشتم که فرهیختگان برجسته دبستان‌های سراسر کشور را گرد آورم و به آنان یک دوره سه ساله تا حد دوره اول دبیرستان در زمینه مهندسی برق و موضوع‌هایی در قلمرو امور بازرگانی، متناسب با کارگران کارخانه، آموزش بدهم. این دانش‌آموزان با چهار ساعت درس نظری و چهار ساعت کار عملی روزانه در جمع هشت ساعت و (تعطیلی روزهای یکشنبه) در مدت سه سال می‌توانستند برابر با پنج سال تحصیلی میانی رسمی آموزش ببینند و به صورت کارمند تمام‌عیاری که دو سال زودتر از دیگران کار تحصیل را به پایان می‌رسانند، وارد بازار کار شوند.»

مؤسسه آموزش فروش به آموختن مهارت‌های فروش و نگرش‌های مطلوب در کار دست زد. درس کلیدی در این مؤسسه این بود:

«شما برای ماتسوشیتا کار نمی‌کنید، برای خود و مردم کار می‌کنید. هرگز فراموش نکنید که هر شخصی را ملاقات می‌کنید مشتری شماست. فروش پیشه‌ای مهم و مقدس است.»

در یک فرهنگ کسب‌وکار که فروش چندان ارج نداشت، شرکت برقی ماتسوشیتا جایگاهی غیرمتعارف برای فروشندگان پایین‌مرتب پدید آورد.

در سال ۱۹۳۵ ماتسوشیتا مجموعه‌ای از دستورها و راهنمایی‌ها را برای کارکنان شرکت فراهم آورد که در آموزشگاه‌های تازه تأسیس به دانش‌آموزان تعلیم دهند.

یکی از این نوشته‌ها شاید بهترین هدف ماتسوشیتا را از بخشی کردن سازمان نشان دهد. این نوشته چنین است:

«صرف نظر از اینکه شرکت برقی ماتسوشیتا در آینده چقدر بزرگ خواهد شد، هرگز فراموش نکنید که شیوه برخورد و نگرش فروتنانه یک تاجر را برای خود حفظ کنید. گمان کنید که در یک فروشگاه کوچک به کار مشغولید و وظایف خود را با سادگی اقتصاد و صرفه‌جویی و فروتنی به انجام برسانید.»

همان طور که رسالت و اصول بازرگانی ممکن است بی‌معنی جلوه کند، «سادگی اقتصاد و صرفه‌جویی و فروتنی» نیز می‌تواند سخنانی سبک و بی‌معنی باشند. با این همه در یک محیط رقابتی، شرکت‌هایی که پیچیده، ولخرج و خودپسند هستند، تقریباً همواره بازنده‌اند.

بخش دهم

جنگ جهانی دوم

جنگ جهانی دوم با شکست نیروی دریایی ژاپن در نبرد میدوی (Midway) و فرو افکندن دو بمب هسته‌ای در ششم و نهم ماه اوت ۱۹۴۵ بر هیروشیما و ناگازاکی پایان یافت و ژاپن به هرج و مرجی اقتصادی کشیده شد.

در پایان جنگ، شرکت برقی ماتسوشیتا بیست و هشت ساله بود. در طول چهل سال ماتسوشیتا بنیان‌گذار شرکت از درون مصیبت اقتصادی ناشی از حوادث ناگوار خانوادگی بیرون آمد. در پنجاه سالگی در زمانی که مردم از ثمره موفقیت‌های زندگی خود لذت می‌بردند، ماتسوشیتا خود را در سرزمینی فقیر با شرکتی درهم‌ریخته یافت.

از سال ۱۹۳۸ شرکت برقی ماتسوشیتا به ساخت چند کالای نظامی دست زد. شرکت برقی ماتسوشیتا علاوه بر کالاهای برقی به ساخت سرنیزه، پروانه‌های چوبی، کشتی و هواپیمای چوبی دست زد. شرکت کشتی‌سازی ماتسوشیتا با مسئولیت محدود در آوریل ۱۹۴۳ تأسیس شد و بخشی از کوشش نومیدانه‌ای بود که برای معکوس کردن آهنگ شتابان جنگ صورت گرفت. شرکت در این زمینه تجربه‌ای نداشت. زمین مناسب، نیروی کار، فن‌شناسی یا سرمایه کافی برای کار تازه در دست نبود، اما از شرکت خواسته شده بود به کاری معجزه‌آسا است زند. اما به هر حال نخستین کشتی در ۱۸ دسامبر ۱۹۴۳ به آب انداخته شد. با کسب تجربه، روزهای بلند کاری و ندادن مرخصی و تعطیلات، تولید کشتی به یک فروند در شش روز رسید.

ساخت هواپیمای چوبی کاری عجیب‌تر بود. کارخانه تنها سه هواپیما تولید کرد اما همین تعداد اندک هواپیما بدون تجربه قبلی کاری چشمگیر بود. اگر ژاپن در جنگ پیروز می‌شد، شرکت برقی ماتسوشیتا می‌توانست شرکت بزرگی در سراسر قاره آسیا باشد. هنگامی که ژاپن در اوت ۱۹۴۵ تسلیم شد، شرکت برقی ماتسوشیتا سازمانی متفاوت با زمان پیش از جنگ خود بود. شرکت با شصت و هفت کارخانه بسیار گسترده شده بود. مهم‌تر از همه اینکه دیگر نمی‌شد آن را شرکت کالای برقی خانگی به شمار آورد. بخش‌هایی از شرکت به صورت شاخه تولیدی نیروهای مسلح عمل می‌کرد. شرکت متمرکزتر از زمان پیش از جنگ شده بود. مهارت‌های بازاریابی از بین رفته، وام‌ها انبوه شده و کارکنان شرکت هم خسته و فرسوده شده بودند.

ماتسوشیتا در زندگی‌نامه خود چنین می‌نویسد:

«زمانی بود که هر ژاپنی آماده بود برای منافع کشورش هر کاری بکند، حتی جانش را از دست بدهد. این بدان معنی بود که اگر نظامیان دستور می‌دادند که یک شرکت باید کشتی یا هواپیما یا چیز دیگری بسازد، راهی جز اجرا در برابر آن وجود نداشت. بخشی از احساسات من آن بود که با پذیرفتن این مأموریت‌ها به یک معنی باید وفاداری خود را به کشورم نشان دهم.»

ماتسوشیتا و مدیرانش بیشتر سال‌های جنگ را با موقعیت‌های دشوار و رو به فزونی دست و پنجه نرم می‌کردند. با منافع بیشتری که پیوسته در پشتیبانی از نیروهای مسلح هزینه می‌شد، نقدینگی کم‌تری برای مصرف‌کنندگان باقی می‌ماند تا لوازم برقی خانگی را خریداری کنند.

ماتسوشیتا و همکارانش کوشیدند تا با حضور فراینده در خارج از کشور و با پدید آوردن کالاهای تازه، سهم بیشتری از بازارهای ساکن یا در حال تنزل را به دست آورند. آنان به معرفی فراورده‌های تازه، کاهش دادن هزینه‌ها و استوارسازی شرکت ادامه دادند. همان‌طور که در سال‌های دهه ۱۹۳۰ به این کارها دست می‌زدند. شرکت هنوز به تولید چراغ قوه و رادیو ادامه می‌داد، ولی کمبود و جیره‌بندی همه چیز را درهم پیچیده بود و معامله با دولت و دیوانسالاری نظامی به جای نیروهای بازار بسیار نومیدکننده بود.

در حالی که گروهی در زیر فشارهای سال‌های جنگ فرو افتادند، اما چنین به نظر می‌آمد که این بحران‌ها توان تازه‌ای به ماتسوشیتا بخشیده است. پیش از سال ۱۹۴۰ او اغلب بیمار می‌شد، پس از آنکه جنگ آغاز شد، وزنش بالا رفت و از تختخواب استراحت پایین آمد.

از بعضی نظرها از میدان جنگ مردی نیرومندتر بیرون آمد. با مجموعه‌ای از بحران‌ها، دشواری‌ها و تعارض‌ها روبه‌رو شد و از آنها به سلامت جان به‌در برد. آموخت که چگونه شرکت بسیار بزرگی را اداره کند. طرح‌هایی جدا از قلمرو فرآورده‌های الکتریکی خانگی به عهده گرفت. نشانه‌ای در دست نیست که از جنگ تا زمان پایان آن درس اخلاقی عمیقی آموخته باشد، ولی دست‌کم می‌توان گفت که مایه این اندیشه‌ها در ذهن کسی جا گرفت که به گونه‌ای نامعمول علاقه‌مند بود تا با مسائل دشوار رویارویی کند. در سال ۱۹۴۷ با توجه به خرابی‌های جنگ، سرنوشت شرکت ماتسوشیتا و بنیان‌گذار آن تیره و تاریک بود. تنها آنان که با گذشته زندگی ماتسوشیتا آشنا بودند می‌توانستند دریابند که امکانات خوبی برای او فراهم است. تنها آنان که او را در فایق آمدن بر دشواری‌ها و رشد کردن از درون سختی‌ها دیده بودند، جرئت داشتند که بازگشت او را پیش‌بینی کنند. این بازگشت چنان بود که پدیده‌ای کم‌نظیر به وجود آورد.

بخش یازدهم

برخاستن از درون خاکسترها

جنگ با کشته شدن میلیون‌ها نفر از مردم و از میان رفتن یک چهارم از دارایی‌های ژاپن پایان یافت. هر کس می‌توانست دریابد که آینده نزدیک ملت ژاپن و شرکت برقی ماتسوشیتا بسیار دشوار خواهد بود. در روز ۱۶ اوت ۱۹۴۵ یک روز پس از آنکه امپراتور ژاپن پایان جنگ و شکست ژاپن را اعلام کرد، ماتسوشیتا مدیران اجرایی خود را گرد آورد و به آنها گفت:

«ما باید خود را آماده کنیم تا کشور را از نو بسازیم. این عالی‌ترین وظیفه هر شهروندی است. شرکت نیز در رابطه با مأموریت سازمانی خود، باید کارخانه‌های خود را از نو بسازد و بکوشد تا هر چه زودتر به افزایش تولید لوازم خانگی همت گمارد. این نه تنها مأموریت ما بلکه مسئولیت ما نیز به شمار می‌رود.

ماتسوشیتا و تعدادی از همکاران ستادی او به گونه‌ای استثنایی سخت کوشیدند تا شرکت را با اقتصاد زمان صلح سازگار سازند. اما تلاش آنها بیهود بود، نیروهای اشغالگر به شرکت دستور دادند تا تولید را تعطیل کند. با همه شرکت‌هایی که برای نظامیان تدارک فراهم آورده بودند همین نوع رفتار شد.

شرکت برای آغاز تولید لوازم خانگی درخواستی تسلیم داشت. در همان حال که منتظر دریافت پاسخ بودند، کوشیدند تا در وضع قبلی دگرگونی به وجود آوردند و به تولید لوازم مصرفی غیر نظامی پردازند. در کم‌تر از شش هفته اجازه تولید لوازم خانگی دریافت شد. این دوره کوتاه در عین حال پر از وحشت و نگرانی بود، زیرا از هر جهت نااطمینانی‌هایی نیز وجود داشت.

ماتسوشیتا کوشید در کارکنانش انگیزه ایجاد کند. به آنان می‌گفت:

«کمبود کالا از زمانی که جنگ پایان یافته است، بیش از حد انتظار است. اگر قرار باشد اقتصاد ژاپن رونق گیرد، تنها با افزایش تولید میسر است. اما در اوضاع و احوال کنونی این کار آسان نیست. باید سخت بکوشیم تا تولید افزایش یابد. از همه شما درخواست می‌کنم تا دندان روی جگر بگذارید و در کار خویش باقی بمانید. من سخت اعتقاد دارم که پایداری و ثبات قدم شجاعانه شما پاداش خوبی پدید خواهند آورد.»

اما در همین زمان شرکت برق ماتسوشیتا در فهرست شرکت‌های تولیدکننده ابزار جنگی در زمان جنگ قرار گرفت. او را از وام‌های سنگین زمان جنگ معاف نکردند. دارایی‌های خانواده ماتسوشیتا توقیف و هزینه زندگی آنان در حد یک کارمند معمولی تعیین شد. برای نوشتن حتی یک چک، دریافت اجازه از ستاد مرکز نیروهای متفق ضروری بود. در ماه ژوئیه پنج کارخانه برقی ماتسوشیتا به عنوان «کارخانه‌های غرامت جنگی» ضبط شد. دارایی‌ها یک شبه ناپدید شدند اما بدهی‌ها هم چنان در دفاتر شرکت باقی ماندند.

بزرگ‌ترین مصیبت در ماه نوامبر پدید آمد. با استفاده از مقررات «پاک‌سازی جنایتکاران جنگ از خدمات دولتی» به مدیرانی که در شرکت ماتسوشیتا رتبه بالایی داشتند گفته شد که از آن پس اجازه ندارند در شرکت کار کنند. ماتسوشیتا جزء این مدیران بود. ماتسوشیتا برای دفاع از حق خود در ستاد نیروهای متفق بیش از ۵۰ بار میان اوزاکا و توکیو سفر کرد و پس از بحث‌ها و جدال‌های بسیار و ارائه مدارک متقن که نشان‌دهند حقانیت شرکت در تولید لوازم خانگی بود، بالاخره موافقت کردند که ماتسوشیتا و همه مدیرانش به کار خود در شرکت ادامه دهند. مبارزه برای در دست گرفتن دوباره سرپرستی شرکت چهار سال به درازا کشید. بالاخره در سال ۱۹۵۰ ماتسوشیتا و شرکت او از همه محدودیت‌ها آزاد شدند و اجازه یافتند تا بار دیگر آزادانه کار کنند. نبردی طولانی بود به اندازه‌ای که ژاپن در جنگ بود ولی این بار آنها پیروز شدند.

شرکت برقی ماتسوشیتا در ژوئیه ۱۹۵۰ که دولت دارایی‌ها وی را آزاد کرد، توانست بدهی‌های خود را بپردازد.

در سال ۱۹۵۰ شرکتی که از زیر خاکسترهای جنگ سر برآورد، از بسیاری جهات ضعیف‌تر از شرکت در سال ۱۹۴۰ بود. در این سال شرکت کوچک‌تر بود و بیش از دارایی‌هایی خود بدهی داشت. ولی رهبری که از دورن آن سر بلند کرد بی‌گمان نیرومندتر از پیش بود. یک بار دیگر مصیبت او را آزمود. او را به اندیشیدن و از نو اندیشیدن واداشت و به او پاداشی از نوع دلیری و گستاخی در کار داد.

مردی که پا به درون جنگ نهاد، شهروندی ژاپنی بود و هنگامی که از جنگ بیرون آمد مرد جهانی بود. مردی که آرزو داشت از راه خدمت به جامعه، شرکتش را به شکوفایی هدایت کند، به صورت انسانی درآمد که برای سرنوشت بشر به عنوان یک هدف نهایی دلسوز شد.

در دهه ۱۹۵۰ توجه وی به ساختن نهادی با ارزش‌های راستین متمرکز شد. نهادی که بتواند در اقتصاد جهانی پر از دگرگونی به نیک‌فرجامی برسد. نهادی عاری از هسته‌های خودویرانگری که هم ژاپن و هم نهاد را به مرز ویرانی کشاند.

کاری بزرگ در پیش داشت. شاید همان چیزی که می‌خواست و بدان نیاز داشت.

بخش دوازدهم

جهانی شدن یک شرکت

در دهه ۱۹۵۰ اقتصاد ژاپن در حال گسترش بود. تولید ناخالص ملی ۱۲ درصد رشد داشت ولی در وضعیت ارزی بدون تورم، تولید ناخالص ملی هنوز سه چهارم تولید ناخالص سال ۱۹۳۹ به شمار می‌آمد.

در سال ۱۹۵۰ هنگامی که ماتسوشیتا از نو نظارت شرکت را به دست گرفت نظام بخشی نیز از نو به کار گرفته شد. سه گروه فراورده پدید آمد. بخش اول ساخت رادیو، تجهیزات ارتباطی، چراغ برق و لامپ رادیو، بخش دوم ساخت قوه خشک و تجهیزات مربوط به بخاری برقی، بخش سوم قوه‌های انباره‌ای و مبدل برقی.

عملیات دو بخش از سه بخش به نقطه سر به سر رسید، اما بخش سوم به این نقطه نرسید. پس از بررسی‌های لازم، ماتسوشیتا به این نتیجه رسید که ضعف عملیات به این دلیل است که سیاست‌ها و راهبردهای کلیدی پیش از جنگ که باعث موفقیت شده بود، اکنون رها شده است. مدیران کوشیدند تا رسالت، نظام سازمانی و فرهنگ دهه‌های ۱۹۲۰ و ۱۹۳۰ را از نو به کار اندازند و زنده کنند. با این کار کیفیت و بهره‌وری در هر سه بخش بهتر شد.

در سال ۱۹۵۱ شرکت برقی ماتسوشیتا از نو آماده گسترش گردید. در آغاز سال ۱۹۵۱ ماتسوشیتا پنجاه و شش ساله بود. با آنکه هر چه سن انسان بالاتر می‌رود کم‌تر کارهای تازه می‌کند، ماتسوشیتا تصمیم گرفت به بیرون از کشور سفر کند. او به دیگران چنین گفت:

باید به درون بازرگانی جهان وارد شویم و از بهترین ویژگی‌های ژاپنی برای گسترش کسب‌وکار خود بر پایه موازین جهانی بهره بگیریم.

در ۱۸ ژانویه ۱۹۵۱ به آمریکا رفت. نیویورک با اوزاکا فرق بسیار داشت. ژاپن پیوسته با کمبود برق روبه‌رو بود. در نیویورک چراغ‌ها بیست و چهار ساعته روشن بودند.

در ژاپن قیمت یک رادیو برابر دستمزد یک ماه و نیم یک کارگر بود. در آمریکا یک رادیو با دستمزد دو روز یک کارگر خریداری می‌شد. او به خرید تجهیزات برای کارخانه خود پرداخت.

رویدادهای بعدی نشان داد که این سفر اثری عمیق بر وی گذاشت. هنگامی که در هفتم آوریل ۱۹۵۱ به ژاپن برگشت رؤیایی از جامعه‌ای نیک‌فرجام و مردم‌سالار در سر داشت. این سفر این باور را در وی تقویت کرد که شرکت باید به سرعت حرکت کند.

سفر بعدی او به اروپا بود و زمینه مشارکت با شرکت فیلیپس هلندی را فراهم کرد. در موافقت‌نامه نهایی، شرکت برقی ماتسوشیتا پذیرفت تا هر سال ۴/۵ درصد حق هدایت فنی به شرکت فیلیپس بپردازد. و شرکت فیلیپس هم پذیرفت تا هر سال ۳ درصد حق مدیریت به شرکت برقی ماتسوشیتا پرداخت کند. کارخانه فیلیپس - ماتسوشیتا در اوزاکا ساخته شد تا به تولید تلویزیون، لامپ تصویر، چراغ‌های مهتابی و دیگر فراورده‌ها و قطعات برقی بپردازد. کارخانه در سال ۱۹۵۴ آغاز به کار کرد و بیشتر تولیدات آن از سوی بخش‌های شرکت برقی ماتسوشیتا برای ساخت نهایی لوازم برقی مورد نیاز بازار ژاپن خریداری شد. اکنون نهادی مشتری‌گرا با بهره‌وری

بالا و مدیریت توانمند با فن‌شناسی همتراز جهانی آمیخته شده بود. ترکیبی نیرومند که فراورده‌های آن به‌خوبی فروش می‌رفت.

قرارداد با شرکت فیلیپس در سال ۱۹۶۷ خاتمه یافت، اما برای یک دهه دیگر تمدید شد. این بار حق هدایت فنی و حق مدیریت هر دو به ۲/۵ درصد کاهش یافت.

پیچیده شدن روزافزون فن‌شناسی شرکت برقی ماتسوشیتا هم به شرکت یاری داد تا در ژاپن گسترش پیدا کند و هم فراورده‌های شرکت را در دیگر کشورها جالب توجه‌تر و دلپذیرتر سازد. در نتیجه صادرات نیم میلیارد ینی ۱۹۵۴ به ۳/۲ میلیارد ینی در سال ۱۹۵۸ رسید. این افزایش ۶۰۰ درصدی تنها در ۴ سال صورت گرفت. در سال ۱۹۵۹ یک شرکت فروش کالا در امریکا تأسیس شد و فراورده‌هایی با علامت تجاری "پاناسونیک" عرضه شد. تا سال ۱۹۶۱ صادرات کلی شرکت به ۱۳ میلیارد ینی رسید.

نفوذ در بازارهای خارجی مستلزم آن بود که شرکت‌های فروش در کشورهای دیگر ایجاد شود. افزایش فروش بین‌المللی، سرانجام شرکت را به ساخت و تولید در خارج از کشور کشانید. شرکت برقی ماتسوشیتا در حالی که در کشورهای دور از ژاپن به فعالیت می‌پرداخت، به این نکته نیز پی برد که بسیاری از دیدگاه‌های فلسفی شرکت وی هم می‌تواند خارج از ژاپن به کار گرفته شود. گرچه در این میان دشواری‌هایی هم به همراه داشته باشد. سرشت انسان در همه جا یکسان است، ولی در برخی از کشورها، به ویژه کشورهای غربی رسالت و اصل مدیریت ماتسوشیتا برای مدیریت محلی در آغاز خیلی "بیگانه" می‌نمود.

آزمون و خطا به شرکت آموخت که برای انتقال فرهنگ شرکت به خارج از کشور باید کارکنان خود را به آن کشورها اعزام دارد.

در دهه‌های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ فراورده‌های شرکت برقی ماتسوشیتا راه خود را به شهرهای بیشتری در سراسر جهان باز کرد. شهروندان ده‌ها کشور، میلیون‌ها دستگاه ضبط صوت، رادیو، ریش تراش، تلویزیون و چیزهای دیگر را که نام "ناسیونال" و "پاناسونیک" بر آنها بود خریداری کردند. صدها میلیون مردمی که حتی هم اکنون نام ماتسوشیتا را نمی‌شناسند.

هنگامی که شرکت برقی ماتسوشیتا آغاز به عملیات در دیگر کشورها کرد، با رقابتی عظیم‌تر، مجهزتر، از جهت مالی و پیشرفته‌تر از جهت فن‌شناسی روبه‌رو شد. اما عوامل بسیاری به شرکت کمک کرد تا بر این موانع چیره شود. این ویژگی‌ها بدین قرار بودند:

تمایل شدید به کسب رضایت مشتری؛ هزینه‌های پایین؛ نیروی کار سخت‌کوش و وفادار؛ بازاریابی مبتکرانه؛ نظام خرده‌فروشی نیرومند؛ بهتر کردن کالاها؛ پدید آوردن فراورده‌های تازه که همه این موضوع‌ها ظرفیت سازگاری سریع با اوضاع و احوال بازار موجود می‌آورد.

بخش سیزدهم

جنگ با خودپسندی و ساده‌انگاری

ماتسوشیتا رقابت را دوست داشت و بر این باور بود که ممکن است شماری از مسابقه‌ها را ببازیم اما مهم آن است که بازی‌های بزرگ را ببریم. او اعتقاد داشت که رقابت به کامیابی و پیشرفت می‌انجامد.

ماتسوشیتا به جای آنکه بر کامیابی‌ها و دستاوردهای بسیار چشمگیر مدیران اشاره کند می‌گفت: راهی که آنان در پیش دارند درخور پذیرش نیست. ملت ژاپن هنوز بسیار عقب‌تر از امریکا و کشورهای اروپایی است. بسیاری از خانواده‌های ژاپنی هنوز از وسایل برقی مانند لباسشویی بی‌بهره‌اند و وظیفه شرکت ماتسوشیتا آن است که به مردم یاری دهد تا لوازم الکترونیک سودمند را هرچه زودتر برای خود فراهم آورند. مدیریت شرکت باید یک هدف بزرگ را برای سال ۱۹۶۱ تعیین کند. درباره این هدف درست فکر کنند و پیشنهاد او این بود که در ظرف پنج سال آینده فروش چهار برابر شود.

او گفت: هدف از چهار برابر کردن فروش، آزمندی برای شهرت یا سود نیست، بلکه برای ادای وظیفه‌ای است که به عنوان تولیدکننده در برابر جامعه داریم.

به دلیل بزرگ بودن این طرح، توجه همگان به آن معطوف شد. مدیران درباره آن سخن گفتند. کارکنان به گفت‌وگو پرداختند و نمایندگان فروش و بانکداران به بحث پرداختند. اگر این سخن از سوی کسی جز ماتسوشیتا که اعتباری بسزا داشت، شنیده می‌شد، مردم آن را جدی نمی‌گرفتند. با پشتیبانی ماتسوشیتا از این هدف‌ها راهی جز جدی گرفتن آنها وجود نداشت.

اجرای این طرح با موانعی روبه‌رو شد که از قبل پیش‌بینی می‌شد. در سال ۱۹۵۷ مهندسان ادعا داشتند که علی‌رغم شکایت مدیران فروش و بازاریابی صفحه تلویزیون جدید را نمی‌توان تغییر داد. ماتسوشیتا از سرمهندس گروه پرسید چند نفر روی کره زمین زندگی می‌کنند؟

او گفت ۲ یا ۳ میلیارد نفر. ماتسوشیتا به وی گفت این همه مردم مانند یک دستگاه تلویزیون اجزای بنیادی و مشابهی دارند. در چهره خود چشم، گوش، بینی و دهان داریم. با این همه طرح نهایی صورت‌های ما، دو میلیارد شکل مختلف به خود می‌گیرند. شما یک طراح حرفه‌ای هستید. با توجه به این که چهره انسان از صفحه یک تلویزیون بسیار کوچک‌تر است، باید قادر باشید دست کم دو میلیارد صفحه گوناگون تلویزیون بیافرینید. این رسالت یک طراح حرفه‌ای است.

او سرسختانه با این اندیشه که این کار ناشدنی است می‌جنگید. با نوآفرینی، کاهش هزینه و پدید آوردن فرآورده تازه، هدف درآمد پنج ساله سرانجام تأمین گردید. چهار برابر کردن فروش در پنج سال حاصل نشد بلکه در چهار سال عملی گردید. در ژانویه ۱۹۶۰ در نشست سالیانه مدیران ماتسوشیتا گفت که می‌خواهد شرکت برقی ماتسوشیتا در میان شرکت‌های سرشناس ژاپن نخستین شرکتی باشد که روزهای کاری را از شش روز به پنج روز در هفته کاهش دهد و دستمزد کارگران را به اندازه شش روز کار بپردازد. این موضوع باید تا سال ۱۹۶۵ به طور قطع به اجرا درآید.

ماتسوشیتا دلایلی برای این طرح تازه ارائه داد و از ضرورت بالا بردن بهره‌وری در شرکت و در کشور سخن به میان آورد. او درباره هم‌تراز شدن با امریکا سخن گفت، کشوری که در آنجا پنج روز کار در هفته معمول بود. او می‌گفت باید به کارگران فرصت داد تا از زندگی خود که از لحاظ اقتصادی پر نعمت‌تر شده است لذت برند.

در فراگرد دستیابی به این هدف، بهره‌وری رشد بسیار پیدا کرد، در حالی که کوتاه کردن روزهای کاری نیروی کار شرکت برقی ماتسوشیتا، مایه غبطه کارکنان سراسر ژاپن گردید.

هنگامی که مدیریت شرکت به هدف‌های رشد و شکوفایی دست یافت، بدون آنکه به افزایش سودآوری متناسب با آن دست پیدا کند، ماتسوشیتا مدیران خود را در زمینه بی‌دقتی در مصرف منابع اندرز و آموزش داد: «ما اگر نتوانیم سود خوبی به دست آوریم به معنی آن است که نسبت به جامعه مرتکب نوعی گناه شده‌ایم. سرمایه جامعه، مردم جامعه، و مواد جامعه را در اختیار می‌گیریم و بدون پدید آوردن سود آنها را به کار می‌بریم. این بدان معنی است که ما منابع قیمتی و ارزنده‌ای را مصرف می‌کنیم که در جای دیگر می‌توانند بهتر به کار گرفته شوند... اگر مردم بسیاری در ژاپن سود پدید نیاورند، سرزمین به سرعت به فقر کشیده خواهد شد.»

ماتسوشیتا پیوسته بر "خرد گروهی" تأکید می‌گذاشت و از دیگران می‌خواست که چنین تأکیدی را ترویج کنند و بالاتر از همه او بر فروتنی تأکید داشت. انسان فروتن هرگز بی‌پروا یا خودپسند نخواهد بود. انسان فروتن به رسالت آرمانی توجه خواهد داشت. به سخن دیگران گوش فرا خواهد داد و آنچه را که درست است به انجام خواهد رساند.

ماتسوشیتا با اینکه شخصیت معروفی معرفی شده بود هرگز به شکوه و جلالی که اغلب با کامیابی‌ها پدید می‌آید گرایش پیدا نکرد.

اگر هدف‌های نخستین وی در زندگی شهرت و ثروت بود، می‌توان تصور کرد که از دستاوردهای بزرگ خویش در دهه ۱۹۷۰ گرفتار غرور می‌شد و رفتاری به آن اساس از خود نشان می‌داد.

این که ماتسوشیتا رییس بزرگ خودپسند شرکت نشد به این دلیل بود که بنیادی‌ترین هدف‌های وی ریشه در جایی بیرون از ثروت و شهرت داشت. او اعتقاد داشت:

جوانی به معنای چیره شدن دلیری بر ترس، میل به ماجراجویی و عدم علاقه به راحتی و آسایش است. این حالت اغلب در مردی شصت ساله بیش از بیست ساله می‌شود. هیچ کس تنها با افزایش سال پیر نمی‌شود. ما زمانی پیر می‌شویم که آرمان‌هایمان را از دست بدهیم.

بخش چهاردهم

بررسی سرشت آدمی

در سال‌های آخر زندگی ماتسوشیتا زمان اندکی به فعالیت‌های سنتی بازنشستگی اختصاص داد. او هرگز به بازی گلف پرداخت. به ندرت به تالار موسیقی قدم گذاشت یا به سفر تفریحی طولانی دست زد. در عوض به نوشتن کتاب، حمایت مالی از انواع طرح‌ها و کار در مؤسسه صلح و شادمانی سرگرم شد.

"مؤسسه صلح و شادمانی" را ماتسوشیتا به طور رسمی در نوامبر ۱۹۴۶ و در روزهای تیره و سخت پس از جنگ بنیاد نهاد. هدف آن بررسی سرشت آدمی و یاری دادن به ژاپن برای دوری گزیدن از هر عمل انتحاری همانند جنگ جهانی دوم بود.

ماتسوشیتا در بیست و هفت سال آخر زندگی خود هزاران ساعت از وقتش را صرف این مؤسسه کوچک کرد. همانند هر یک از ابتکارهای وی در قرن بیستم، این مؤسسه هم پدیده‌ای نامتعارف بود. نظیر آن در امریکا دیده نمی‌شود. او مؤسسه را درست در زمانی برپا کرد که به طور رسمی از سوی نیروهای اشغالگر از شرکت پاکسازی شده بود.

در نخستین نشست رسمی مؤسسه، ماتسوشیتا برای سی نفر از کارکنان شرکت دربارهٔ بدبختی موجود در ژاپن سخن گفت و در این خصوص که این بدبختی چگونه به وجود آمد پرسش‌هایی به میان آورد. او دربارهٔ نیک‌فرجامی و شادمانی و چگونگی دستیابی به آنها سخن گفت.

این مؤسسه شاید بتوان گفت که به برخی از هدف‌های ارتباط همگانی دست پیدا کرده است اما سخن ماتسوشیتا درست بود که بیش از هر چیز به شخص او یاری‌های بسیار داده است.

سال‌های نخست پس از پایان جنگ سال‌های سختی بود. برای مدتی کوتاه این احتمال وجود داشت که شرکت وی به کلی از بین برود. در این اوضاع و احوال و در پرتو سابقه کار و زندگی وی، فعالیتی آرمانی می‌توانست بسیار آرامش‌بخش باشد.

ماتسوشیتا می‌گفت: «به نظر وی نیک‌فرجامی امری فریبنده است مگر آن که نخست از سرشت انسانی معرفت و شناخت بهتری به دست آید. بنابراین قصد دارم سرشت آدمی را بررسی کنم.»

تا بیست و پنج سال بعد ماتسوشیتا هزاران ساعت از وقت خود را به بحث دربارهٔ سرشت انسان و تأثیرات آن در مدیریت، حکومت، سیاست عمومی و زندگی روزانه صرف کرد.

هستهٔ فلسفه ماتسوشیتا را می‌توان در چند نکته به شرح زیر برشمرد.

۱. انسان به طور ذاتی موجودی خوب و مسئول است.

انسان از لحاظ ذاتی شیطان نیست. نادان و احمق هم نیست. برخی انسان‌ها گاهی سست هستند و از پیروی وجدان باز می‌مانند و اغلب دستخوش وسوسه‌های بد می‌شوند، ولی تعداد آنها اندک است.

۲. نژاد انسان برای رشد و پیشرفت چه مادی و چه معنوی ظرفیت بالایی دارد.

درست است که تاریخ انسان سرشار از جنگ‌ها، دشمنی‌ها، آزارها، گرسنگی‌ها و ... می‌باشد، اما ما رشد و پیشرفت مادی و معنوی خود را پی گرفتیم. دانش و فن‌شناسی امنیت و آسایش را در زندگی ما فراهم آورده‌اند و فرصت داده‌اند تا آفرینندگی خود را افزایش دهیم.

۳. انسان قدرت گزینش دارد.

در جوامع صنعتی باور بر این بود که خدایان یا طبیعت بر جهان فرمان می‌رانند. اکنون دانش اجتماعی این طور می‌پندارد که رفتار انسان تحت نظارت نیروهای قدرتمند ارثی، روان‌شناختی، اجتماعی و اقتصادی است. پندار اراده آزاد با این دو دیدگاه به آسانی سازگار نیست. من معتقدم که مردم آزاد و خود مسئول سرنوشت خویشند. آنان فرصت انتخاب دارند... یک راه به صلح و شادمانی می‌رسد، در حالی که راه دیگر ما را به هرج و مرج و نابودی می‌کشاند.

۴. ما دارای ظرفیت به کار بردن منابع مادی و فکری برای رویارویی با دشواری‌های پیش رو در جهان هستیم.

با این فرض که در اصل مردم نیک سرشتند، پیشرفت عملی می‌گردد و قدرت‌گزینش بی‌درنگ در پی می‌آید. در این مقاطع بحرانی تاریخ تمدن خود ناگزیر باید اعتماد به درستی فطری خود انسان را بار دیگر به دست آوریم. باید خود را مطمئن سازیم که ظرفیت لازم را داریم تا منابع مادی و فکری را برای یافتن راه‌هایی جهت دشواری‌هایی که در برابر جهان ما قرار دارند به کار گیریم.

۵. حل موضوع‌های دشوار بیش از هر چیز نیاز به ذهن باز و شوق یادگیری دارد. انسانی که ذهن باز دارد به امور به گونه‌ای که هستند می‌نگرد و آنها را با هیچ تعصبی ویژه، نگرشی احساسی، یا پیش‌داوری، رنگ‌آمیزی نمی‌کند. یک انسان متعصب هر چیزی را از صافی‌ها یا عدسی‌های ناروشن می‌نگرد، از دیدگاه وی، کاغذ سفید آبی می‌نماید یا خط راست کج به نظر می‌رسد. کیفیت ماده نادیده می‌ماند و تصمیم‌گیرنده اگر داوری‌هایش بر ادراک‌های متعصبانه استوار باشد، به گمراهی کشیده می‌شود و از آنچه به‌واقع وجود دارد غافل می‌ماند. ماتسوشیتا می‌گفت با واقعیت به روشی سراسر، رک و بی‌پرده و از روی درستی رفتار کنید. اجازه ندهید محرک‌های عصبی یا نیرنگ‌های سیاسی شما را از راه به‌در کنند.

بخش پانزدهم

کتاب‌ها و نیکوکاری‌ها

از ماتسوشیتا ۶۶ نوشته به جای مانده است. کمک نیکوکارانه از دیدگاه فرد شرقی معمولی و متعارف است، اما در ژاپن پرداخت مبالغ هنگفت برای این منظور هرگز سنت عمومی نبوده است. اما ماتسوشیتا مبلغی برابر ۲۹۱ میلیون ین از ثروت خویش و مبلغ ۹۹ میلیون ین از سرمایه‌های شرکتی را در راه‌های نیکوکاری هزینه کرده است.

دستیاران جوان پژوهشگر بیشتر نوشته‌ها را آماده می‌کردند. اما اندیشه‌ها از ماتسوشیتا سرچشمه می‌گرفت. کتاب‌های وی جملگی به مجموعه متنوعی از اندیشه‌ها می‌پردازد که زیرساز فکری آنها یک موضوع است:

باید وضع موجود را رها کنیم و برای رسیدن به چیزی بسیار بهتر از آن بکوشیم.

در کتاب "شین کودو سوزی ران" ماتسوشیتا درباره نبود زمین‌های درخور استفاده در ژاپن سخن می‌گوید. ماتسوشیتا این اندیشه را ترغیب می‌کند که با هموار کردن مناطق کوهستانی و سپس حمل خاک و سنگ برای گسترش خط ساحلی در درون اقیانوس این کمبود برطرف می‌شود. طرح دیگر او برای دولت انباشت مازاد درآمدها در بودجه و حذف مالیات بود. به جای تنظیم بودجه متعادل یا همراه با کسری، دولت هر سال ۱۰ درصد از درآمدهای خود را در یک حساب پس‌انداز ذخیره می‌کرد. بهره‌وری این پس‌اندازها می‌توانست برای کاهش نرخ مالیات به کار گرفته شود. پس از یک سده یا زمانی در همین حدود، انباشت درآمدهای اضافی به حدی می‌رسید که هزینه‌های دولت را تأمین می‌کرد. برای پیشگیری از افزایش شکاف میان مردمان غنی با فقیر دریافت مالیات از ثروتمندان ادامه می‌یافت برای مردم عادی ژاپنی، سازمان دریافت مالیات به کلی از میان برداشته می‌شد.

هر دو پیشنهاد (استفاده از زمین و از میان برداشتن مالیات) اندیشه‌های ویژه ماتسوشیتا هستند. با این پیشنهادها وقتی توان بالقوه انسان در نظر گرفته شود تنها کافی است که دولت دیدگاهی بلندمدت در پیش گیرد و برای آسودگی نسل‌های آینده، فداکاری‌ها و از خودگذشتگی‌های بسیار به کار نبرد.

پیشنهاد وی درباره دگرگونی آموزش عالی نیز به گونه‌ای متفاوت حالتی انقلابی دارد. در ژاپن آموزش و پرورش دبستانی و دبیرستانی بسیار پرچالش و دشوار است. آموزش و پرورش

دانشگاهی بدان درجه سخت نیست. در الگوی تحصیلی که متفاوت با الگوی غرب است فرهیختگان دبیرستانی ژاپنی گاهی آموزش و پرورش دانشگاهی را جدی نمی‌گیرند، بلکه آنرا جزء تفریح و گردش به شمار می‌آورند. ماتسوشیتا استدلال می‌کرد که ملت ژاپن نمی‌تواند هزینه چهار سال تعطیلات و تفریح را برای جوانان در سال‌هایی که می‌توانند بسیار مولد و سازنده باشند به‌آسانی بپردازد. میان دو راه چاره، یکی جدی گرفتن تحصیلات دانشگاهی، و دیگری تعطیل کردن نیمی از دانشکده‌ها در سراسر کشور، ماتسوشیتا راه دوم را برگزید. او معتقد بود که دانش‌آموزان بیشتری باید از آموزش و پرورش دبستانی و دبیرستانی با کیفیت عالی برخوردار شوند و سپس به جهان کار و پیشه وارد گردند. آنگاه در زمان خدمت می‌توانند به آموختن هم بپردازند. آموزش و پرورش با کیفیت برتر نیاز به اتاق درس ندارد.

کتاب‌های وی درباره مدیریت نیز در حد خود تند و انقلابی بودند. گاهی نوشته‌های وی خسته‌کننده، بدون سازمان‌دهی منظم، یا سطحی و کم‌عمق به نظر می‌رسیدند، اما اندیشه‌های بنیادی وی قدرتمند و بحث‌انگیز بودند.

هیچ‌گاه و در هیچ‌جا ماتسوشیتا از به حداکثر رسانیدن سود سهامدار سخن نمی‌گوید، در عوض او شرکت خصوصی را صندوق عمومی با مسئولیت‌های گسترده به شمار می‌آورد.

او می‌گوید: «معتقدم که رسالت یا نقش اصلی مدیریت بازرگانی فراهم آوردن زمینه‌هایی برای عملی شدن آرزوهای انسان‌ها به منظور بهتر کردن کیفیت زندگی‌شان است.»

در حالی که دیگران درباره بازاریابی یا راهبردهای مالی مطلب می‌نوشتند ماتسوشیتا درباره سرشت انسان، نقش سود، مشتری، قدرت اعتقاد و اهمیت اعتماد به نفس سخن به میان می‌آورد.

بیش از هر چیز او درباره انسان، جنبه انسانی مدیریت و رهبری مطلب می‌نوشت. بارها تأکید می‌کرد که مردم عامل مهم و اساسی هستند. یک شرکت چیزی است کمی بیشتر از کارمایه و قابلیت‌های جمعی کارکنانش. این ایده که تعداد اندکی از افراد می‌توانند بر اساس توانایی‌هایشان و با استفاده از یک یا چند تصمیم راهبردی زیرکانه، یا از راه به هم پیوستن و بزرگ کردن قلمرو فعالیت‌هایشان کسب‌وکار بزرگی را پدید آورند، اندیشه‌ای احمقانه و نادرست است. در بلندمدت، مهارت، اراده و خواست و انگیزش کارکنان همواره و همیشه کلید کامیابی است. «خرد گروهی» یک ضرورت است. مهارت و خرد متاع‌های محضی نیستند که شما بتوانید آنها را بخرید. مهارت و

خرد کیفیاتی هستند که شرکت‌ها باید آنها را پیروانند. شرکتی که کارکنانش را می‌پیروانند بر شرکتی که تنها از توانایی‌های موجود کارکنانش بهره می‌گیرد برتری دارد. مهارت‌ها را می‌توان از راه‌های گوناگون فرا گرفت. خواندن کتاب‌ها، شرکت در کلاس‌های درس هنگام کار کردن و تجربه‌های سرتاسر زندگی. در این زمینه هیچ راهی مؤثرتر از دادن اختیار واقعی و خواستن مسئولیت واقعی نیست.

بخش شانزدهم

پرورش رهبری

مؤسسه حکومت و رهبری ماتسوشیتا در سال ۱۹۷۹ در چهل و هشت کیلومتری جنوب غربی شهر توکیو به وجود آمد. مؤسسه حکومت مدیریت ماتسوشیتا از میان ۱۵۰ تن فرهیخته خود پانزده تن عضو در مجلس ژاپن دارد. هدف این مؤسسه پرورش و ترغیب رهبری در سیاست و حکومت در قرن بیست و یکم بود. برای این سازمان یک هیئت امناء، گروه مشاوران و مجموعه‌ای از حقوق‌دانان برگزیده شدند تا این تصور به وجود نیاید که وجود آن موجب رواج کسب‌وکار در بخش دولتی خواهد شد. در میان این هیئت، سیزده مدیر بازرگانی موفق، هفت رییس سازمان غیر دولتی، پنج استاد دانشگاه، یک رییس پیشین دانشگاه، یک مفسر سیاسی و یک سیاستمدار وجود داشتند.

برای این مؤسسه مأموریتی روشن و مجموعه‌ای از اصول برقرار گردید. هدف اصلی عبارت بود از کمک به صلح و نیک‌فرجامی از راه پژوهش درباره موضوع‌های مهم و پرورش نسلی تازه از رهبران سیاسی.

دانشجویانی که برگزیده شده و به آنها درس داده می‌شود باید از پنج ویژگی برخوردار باشند:

۱. داشتن باوری راستین مبنی بر این که اراده واقعی می‌تواند بر هر دشواری چیره شود.
۲. داشتن روحیه استقلال در اندیشه و عمل.
۳. داشتن شوق فراگیری از تجربه‌های دیگران.
۴. داشتن توانایی برای رد کردن تفکرهای قالبی و سنتی.
۵. داشتن ظرفیت همکاری و همگامی با دیگران.

هنگامی که مؤسسه در سال ۱۹۷۹ پذیرش بیست و سه تن دانشجو را برای نخستین بار آغاز کرد، شماری از ناظران گمان می‌کردند که داوطلب به اندازه کافی برای این دوره مراجعه نکند. ماتسوشیتا می‌گفت از این جهت نباید نگران باشند، حتی اگر یک دانشجو ثبت نام کند مؤسسه گشوده خواهد شد. در سال نخست تعداد داوطلبان ورود به مؤسسه ۹۰۴ تن بود. بیست و سه دانشجو از میان ۹۰۴ داوطلب ورود به معنای پذیرش دو درصد داوطلبان است. سرشناس‌ترین دانشگاه‌های جهان به ندرت میزان پذیرش زیر بیست درصد دارند.

طرح اصلی این مؤسسه بازتابی است از زندگی شخصی ماتسوشیتا. او بارها می‌گفت که برای ساختن شخصیت، استوار کردن انگیزه و جا انداختن ارزیابی از خود به شکلی راستین، سختی کشیدن‌ها سودمند هستند. از این رو در دوران تحصیل تأمین آسایش دانشجویان نباید گسترده باشد. دانشجو نباید در خوابگاه‌های مجلل زندگی کند و استاد اطلاعات را در دفتر او وارد کند.

دانشجو باید در اتاقی ساده زندگی کند، سخت بکوشد و خود در تنظیم برنامه درسی خویش تلاش کند. از آنجا که ماتسوشیتا باور داشت انگیزش و اراده نقشی عمده و حیاتی در کامیابی بر عهده دارند، ورود به مؤسسه را تنها بر پایه معیارهای عقلی و هوشی استوار ساخت. برای هدف‌ها و سلیقه‌های فردی اهمیت زیادی در نظر می‌گرفتند. نظر به اینکه در اقتصاد جهانی روبه‌رشد، دیدگاه بین‌المللی نقش با اهمیتی داشت، همه دانشجویان یک دوره آموزش خارج از ژاپن می‌گذراندند.

سخن پایانی

اگر ماتسوشیتا در فروشگاه دوچرخه فروشی باقی می‌ماند، شاید امروز مردی ناشناخته به شمار می‌آمد. اگر او پس از آنکه به صورت یک کارآفرین کامیاب درآمد، از رشد و شکوفایی بازمی‌ماند، فهرست دستاوردهای وی شاید یک دهم آن چیزی می‌شد که اکنون وجود دارد. اگر وی پس از جنگ جهانی دوم کار را رها می‌کرد، شرکت غول‌آسای وی، مؤسسه حکومت و مدیریت ماتسوشیتا، مؤسسه صلح، شادمانی و نیک‌فرجامی هرگز پدید نمی‌آمد.

کنش‌هایی که شکوفایی او را آسان ساختند، ساده ولی نیرومند بودند، بارها و بارها او خود و دیگران را از روش‌های عادی همراه با راحتی خارج می‌ساخت، خطرهای را می‌پذیرفت، فروتنانه

درباره کامیابی‌ها و شکست‌ها به فکر می‌پرداخت، به دقت گوش فرامی‌داد. با ذهنی باز به زندگی نظر می‌دوخت و می‌کوشید تا از خرد گروهی دیگران بهره‌گیری کند. در نتیجه به رغم منابع اندک در اوایل کار، یا پیشرفت‌های ناچیز در زمینه تولید محصولات یگانه، در دوره‌های بعد در شرکتش پیوسته بزرگ می‌شدند. حتی پس از دست یافتن به موفقیت بزرگ در سال‌های آخر دهه ۱۹۵۰ به جای آنکه دچار خودپسندی شود، ذهن را بر اندیشه تازه ببندد و خطرپذیری را ناپسند بشمارد، عادت‌های رشک‌انگیز خود را حفظ کرد و این عادت‌ها او را به قله‌های بالاتری از شکوفایی رسانیدند.

در میان همه عواملی که این عادت‌ها را در ماتسوشیتا پرورش دادند، هیچ یک مهم‌تر از بلندپروازی‌ها و باورهای ذهنی او نیست.