



ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ

В.А. СИМХОВИЧ

ЯПОНСКИЙ ПОДХОД К БИЗНЕСУ: СТЕРЕОТИПЫ И РЕАЛЬНОСТЬ

Сегодня очень много говорят о глобализации в различных сферах общества в целом, и в сфере экономики и бизнеса, в частности. В результате глобализации мир бизнеса претерпел значительные изменения, так как внезапно национальные границы утратили свое значение. Из-за непредвиденных событий извне компании начали испытывать серьезные затруднения, которые вызывали крушение одних компаний и успех других. Что же помогло последним не только выжить на внутреннем рынке, но и выйти позже на международный рынок? Система управления, сильная корпоративная культура или гениальный менеджер? Об одном можно сказать с уверенностью. Из трех видов ресурсов, которыми обладает любая компания, — природные, технические и людские — последние по-прежнему остаются самыми важными, и их роль в деятельности компании трудно переоценить.

Япония на своем примере доказала миру, какой эффективной может быть система управления в процессе достижения поставленных целей. Японская система управления способствовала быстрому развитию промышленности страны после второй мировой войны и заставила весь мир смотреть на Японию, как на экономическое чудо. К сожалению, очень часто сущность и принципы японского стиля управления либо понимаются в искаженном свете, либо воспринимаются в виде определенных стереотипов. Такими стереотипами являются пожизненный найм (life-long employment), оплата труда исключительно в зависимости от стажа работы (seniority wages)¹, сотрудничество профсоюзов с руководством компании и т. д., но самым большим стереотипом является чрезвычайное прилежание японцев. Действительно, японские рабочие трудятся усерднее, чем рабочие в странах западного полушария, и, следовательно, возникает правомерный вопрос о том, что же заставляет японцев тщательно и усердно выполнять свои обязанности, если оплата их труда не зависит от производительности?

Японская действительность гораздо сложнее, нежели кажется из другой страны. Сегодня в японском корпоративном обществе нередко слышна критика по поводу стиля управления компанией; дескать, он уже устарел, и его основные принципы не могут быть адаптированы к соответствующим требованиям современного глобального рынка². Не стоит и говорить, что для подобного рода аргументов имеется основание: депрессия и летаргическое состояние японской промышленности

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

¹Автор дает выборочный перевод с английского языка первой части исследования, которая была выполнена в Институте международных отношений Японии в сентябре — ноябре и доложена на заседании руководства института 8 декабря 2000 г. Ряд терминов дается и в английском варианте для их более полного понимания, так как нередко понятие японской действительности шире термина.

²Интервью с доктором Митцухару Миямото, профессором Университета Сенсю, Токио (11 октября 2000 г.); Соичи Куросака, генеральным менеджером банка Токио-Митцубиси (14 декабря 2000 г.) и др.

последних лет, особенно очевидные после резкого экономического подъема в 90-е гг. (bubble economy). Однако эти аргументы вовсе не новы: японский стиль управления подвергается критике каждый раз, когда промышленность страны испытывает трудные времена. И каждый раз именно система управления оказывается козлом отпущения (Miyamoto, 1996).

В последнее время особенно часто выдвигаются предложения, требующие пересмотра принципов управления, нередки и предложения более радикального характера, в частности, заимствования американских принципов управления. Не секрет, что сейчас американские компании испытывают благоприятные времена, поэтому американский стиль управления стал объектом похвалы и подражания. Закономерно возникает вопрос: сможет ли американский стиль мирно ужиться с японским обществом, которое весьма специфично в силу своего исторического и культурного развития, а также в силу специфичного характера своего менталитета? Закоренелые пессимисты предсказывают превращение японцев в американцев, и они могут оказаться правы. Благодаря процессу глобализации культуры разных стран (в их широком смысле) объединяются, происходит сдвиг от национальной к более глобальной модели. Здесь более уместно сравнение с оркестром. Действительно, должен быть оркестр, в котором каждая страна играет на своем инструменте, чтобы создать симфонию (Овчинников, 2000).

Что касается Японии, то не система управления, взятая сама по себе, способствовала бурному экономическому развитию страны. Японская система управления кажется привлекательной в рамках японской культуры, на основе которой она создавалась и которой она соответствует, однако от этого ее значение ничуть не уменьшается. Самым важным и едва ли не единственным фактором, определившим ее успех, явилось оптимальное использование особенностей японской культуры, взаимоотношений, образа жизни и философии японской нации в процессе создания и совершенствования политики и правил управления (Itami, 1991). Японский менеджер — явление уникальное, как уникальна и сама культура, частью которой он является. Каков же на самом деле характер отношений между наемным трудом и управлением? Как исторически создавались эти отношения и что определило их характер? Какие экономические предпосылки существовали в послевоенной Японии и как они были реализованы в процессе формирования современного японского управления? На эти вопросы автор постарается ответить в первой части статьи.

1. Японская фирма в контексте японского управления

1.1. Японские стереотипы и их аналоги. Пожизненный найм, оплата труда в зависимости от стажа работы, корпоративность профсоюзов считаются основными столпами, на которых держатся производственные отношения в Японии. “Японские фирмы быстро развиваются, потому что им легко получить кредиты в банках”. “Крупные фирмы эксплуатируют мелкие фирмы, которые выступают в качестве буфера в деловом цикле”. Данного рода обобщения о японских компаниях и системе управления можно найти в любом популярном издании. Хотя некоторые утверждения отчасти соответствуют действительности, в своих последних работах авторы этих утверждений пытаются изменить слишком упрощенное представление о японской системе управления.

Информированный читатель и сам может привести ряд аргументов, чтобы опровергнуть эти высказывания. Во-первых, пожизненный найм не является чисто японским изобретением, он часто используется крупными фирмами и в западных странах. Это утверждение базируется на сведениях о классификации рабочих в зависимости от их стажа, которые предоставляются Европейским сообществом, что свидетельствует об их надежности и достоверности. Сравнительный анализ показывает, что продолжительность работы на одном месте у рабочих-мужчин (male blue-collar workers, или “синие воротнички”) крупных японских фирм равна или даже меньше, чем у служащих-мужчин (male white-collar workers, или “белые воротнички”) на любой фирме в странах ЕС. Более того, в Японии наблюдается интеллектуализация труда (white-collarization) “синих воротничков” целого ряда профессий. Рабочие приобретают интеллектуальные навыки, похожие на те, которыми владеют инженеры и техники, и эффективно их используют при осуществле-

нии нештатных операций в цеху. В свою очередь интеллектуализация труда «синих воротничков» создает основу для экономического роста и в значительной степени способствует увеличению производительности труда (цит. по: *Koike, 1987*). Существует ряд причин возникновения данного явления, например, экономического и культурного характера, но о них речь пойдет позже.

Во-вторых, трудовой стаж (*seniority*) не обязательно является основным принципом, определяющим увольнение на японских фирмах; в случае экономического спада и высокооплачиваемые сотрудники, имеющие большой стаж работы в одной компании, тоже подвергаются увольнениям. Утверждение, что оплата труда в зависимости от стажа является исключительно японским изобретением, тоже не подкрепляется надежными статистическими данными. Сведения о размере заработной платы в зависимости от стажа, которые предоставляет ЕС с середины 70-х гг., достаточно красноречиво свидетельствуют о том, что данное явление тоже присуще служащим-мужчинам в странах ЕС. Сравнение с японскими статистическими данными, публикуемыми с 1954 г., показывает, что размеры заработной платы в странах ЕС незначительно отличаются от размеров заработной платы рабочих-мужчин крупных фирм и служащих-мужчин любой японской фирмы, независимо от ее размера; считается, что труд и тех, и других оплачивается в зависимости от их трудового стажа (*Koike, 1987*).

В-третьих, что касается получения кредитов, то исследования показывают, что в среднем компании, имеющие тесные контакты с крупными банками, не могут похвастаться высокими прибылями (*Nakatani, 1984*). В-четвертых, субподрядчики поддерживают стабильные, длительные отношения с основными производителями, образуя своего рода внутренние подразделения снабжения.

С учетом вышесказанного легко сделать вывод о том, что различия между японской и западной фирмой носят гораздо более неуловимый характер, нежели о них повествуют популярные издания. Отложив в сторону изучение этих тонких различий, можно ли предположить, что японская фирма и японский стиль управления фирмой все же обладают уникальным, неповторимым характером? Другими словами, можно ли считать, что максимизация прибыли не является основополагающим принципом деятельности японской фирмы?

Известно, что деловая активность любой страны и доминирующая в ней структура корпорации во многом определяется не столько экономическими факторами, сколько характерными особенностями общества данной страны (*Reischauer, 1977*). Сейчас очень популярно сравнивать Японию и США, поэтому подтверждение данному высказыванию автор тоже попытается найти, сравнивая структуры японской и американской компаний.

Никто не отрицает, что США представляет собой высоко индивидуалистическое общество, которое поощряет конкуренцию и личный успех. Для того чтобы добиться успеха, нужно прежде всего выделиться. И отдельному индивидууму, и фирме нужно превосходить других индивидуумов и другие фирмы. Необходимо постоянно искать и находить нишу, в которой ты обладаешь конкурентоспособным преимуществом перед другими, и постоянно это преимущество совершенствовать, используя законные инструменты. Если говорить коротко, в США каждый работает только на себя, а постулат максимизации прибыли является основополагающим принципом развития американской фирмы.

Японская культура бизнеса и существующий деловой климат в стране значительно отличаются от американских. За сотни и сотни лет философия Конфуция глубоко пропитала общество духом сотрудничества и подчинения, взаимной выгоды и гармоничных отношений. Здесь считается делом чести выполнять данное слово, контракты существуют только для того, чтобы увидеть, как продвигается дело, и никогда не используются для принуждения. В Японии либо все вместе преуспевают, либо все вместе терпят неудачу (*Belakhov et al, 1999*). Большинство исследователей разделяют мнение, что современная японская корпорация это не просто экономическая единица, стремящаяся к осуществлению единственной цели: максимизации акционерного капитала и стоимости акций. Она представляет собой сложную организацию, в которой уравниваются интересы всех ее составляющих, включая работников и даже поставщиков (*Aoki, 1987*).

1.2. Японская фирма. Так что же такое японская фирма и какова ее природа и структура? В неоклассической экономике термин “фирма” обозначает предпринимателя, который осуществляет двойную функцию контроля и риска. В современном контексте термин “предприниматель” употребляется для обозначения акционеров, которые осуществляют конечный контроль за деятельностью компании выбирая менеджеров, и которые получают часть дохода, оставшуюся после оплаты всех контрактных обязательств по остальным факторам производства. Служащие и работники фирмы не являются ее членами, и предполагается, что их права определяются индивидуальными или коллективными контрактами. Тем не менее, эксплицитно или имплицитно и служащие, и акционеры признаются составляющими фирмы, и их интересы учитываются при формировании политики управления.

Тот факт, что интересы наемных работников учитываются при формировании политики управления, не является уникальным только для японской фирмы. Уникальным является то, каким образом это происходит. Известный японский экономист Масахико Аоки считает, что управление (management), или, более точно, правление фирмы, выступает в роли посредника в процессе формирования политики управления компанией, стараясь добиться баланса между интересами акционеров и интересами наемных работников. Профсоюз фирмы функционирует как подразделение фирмы, представляя наемных работников в процессе принятия решения (Aoki, 1987). Данные черты в скрытой форме присущи фирмам и других стран, но они являются очевидными характеристиками прежде всего японской фирмы. Более того, в качестве еще одной характерной черты японской фирмы следует назвать единство высшего руководства и наемных работников низшего звена, поскольку фирма рассматривается как некая общность, где обе стороны разделяют цели и интересы фирмы для ее защиты от враждебных действий конкурентов. Данное описание фирмы может напомнить социологическую структуру, получившую название “иерархический корпоратизм” (hierarchical corporatism), в которой правление выступает как благожелательный защитник интересов компании в целом (Dore, 1973). Автор же придерживается мнения М. Аоки, который считает, что правление фирмы должно регулировать интересы акционеров и наемных работников таким образом, чтобы между ними не было диспропорции. Правление компании узнает об интересах своих работников через профсоюз, однако не менее важным для принятия решения может оказаться и неформальное или не выражаемое прямо давление подчиненных на управленческий аппарат. Об интересах акционеров правление узнает по степени их активности на фондовой бирже, на собраниях акционеров, благодаря личным контактам (в случае с крупными акционерами) и т.д. (Aoki, 1987).

Исследователи спорят, как можно объяснить эффективную деятельность управления. Те, кто придерживаются неоклассического постулата, полагают, что правление фирмы в одностороннем порядке определяет политику найма и инвестирования для достижения максимальной стоимости акций после того, как обсуждена индивидуальная и коллективная заработная плата (Koike, 1987). Другие экономисты считают, что лучше понять сущность явления можно только через постулат “эффективный посредник”. В соответствии с данным постулатом, правление фирмы, возможно в сотрудничестве с профсоюзом, одновременно определяет и политику управления, и политику выплат по заработной плате, пытаясь достигнуть эффективного результата (Aoki, 1987).

Данный постулат соответствует сущности японской фирмы и технологии, которую она применяет, а именно, навыки японских рабочих обычно формируются и передаются на рабочем месте и в условиях совместной работы с другими работниками. Для того чтобы у работников и работодателей был стимул инвестировать в трудовые ресурсы, изобретен ряд способов. Среди них следует выделить способ, который определяется принципом “старшинство и стаж”, например, размер заработной платы зависит от трудового стажа; компенсация при выходе на пенсию и др. Этот способ используется для того, чтобы обе стороны со временем могли получить выгоду от своих инвестиций. Если бы такие способы не существовали, то работники могли бы уходить с фирмы в середине своей карьеры, теряя при этом ценность человеческого капитала, приобретенную на данной фирме. С одной стороны, эти способы привязывают работников к фирме, которая их обучила, но будучи раз и навсегда установленными, они гарантируют работникам возмещение

затрат на получение специфического обучения и приобретения навыков, присущих только для данной фирмы³. С другой стороны, работники вправе заменить ожидаемую выгоду от обеспеченности работой (job security) или от лучшей перспективы продвижения по службе на сиюмоментную выгоду в виде текущей заработной платы. Такое регулирование уровня текущей заработной платы и политики управления на благо работников является основой постулата о правлении фирмы как эффективного посредника. В этих условиях, если работник делает уступку в отношении размера заработной платы, правление может рассмотреть вопрос о ее компенсации в виде большего объема гарантий занятости или лучших условий продвижения по службе, не забывая при этом об увеличении выплат акционерам. Без такой взаимовыгодной сделки высокий уровень текущей заработной платы, очень низкие темпы роста и неудовлетворительный уровень занятости будут неизбежным результатом попытки достичь выгоды работников за счет интересов акционеров и наоборот.

Не все исследователи согласны с данной трактовкой эффективности управления на японской фирме. Хотя акционеры и работники и считаются двумя составными частями фирмы, первые являются ее владельцами, которые воплощают свою политику через институт избираемых менеджеров, следовательно, реальная власть находится в руках управленческого персонала. При формировании политики управления основной приоритет отдается не заработной плате или дивидендам, а инвестированию с целью дальнейшего роста и развития компании. Чем больше компания получит выгоды от инвестиций в дальнейшее ее развитие, тем больше приобретут от этого и работники, и акционеры: первые в форме заработной платы, а вторые в форме дивидендов. В современной Японии за редким исключением трудно найти крупную компанию или корпорацию, владельцами которой является одна или несколько семей⁴. Даже в таких компаниях, как «Мацусита Электрик» или «Тойота Мотор», семьям основателей этих компаний принадлежит менее 3 % акционерного капитала. На таких фирмах работники чувствуют, что они трудятся не ради прибылей владельцев, но и на самих себя. Существует мнение: если работники видят, что прибыль, которую они создали, используется не на развитие занятости, а для личного потребления владельцами компании, вряд ли они усердно работают (Koike, 1987; Iwata, 1992).

В настоящее время высказывается сомнение, что правлению фирмы удалось сохранить за собой роль эффективного посредника между работниками и акционерами. Управление традиционно поддерживается банковской системой в такой степени, чтобы деятельность управления была эффективной. В прежние времена правление фирмы находилось на стороне работников, хотя и тогда существовала возможность, что акционеры не переизберут не понравившихся им менеджеров. Однако деятельность правления по сохранению занятости поддерживалась корпоративным управлением, где менеджеры обладали реальной властью, и в этой ситуации в жертву приносились краткосрочные прибыли. Так называемая система головного банка (main-bank system) защищала правление от финансового давления, заставляющего фирму решать вопросы краткосрочных прибылей. Однако в настоящее время японский стиль управления вынужден меняться в связи с упадком банковской системы. Инфляция 1960–70-х гг. привела к ухудшению положения корпораций, и даже профсоюзы вынуждены были согласиться с необходимостью учитывать краткосрочные перспективы. Сегодня правление фирмы все чаще выступает на стороне акционеров, поскольку в связи с коренным изменением финансовой системы происходят изменения и в корпоративном управлении: контроль менеджеров все чаще заменяется на контроль акционеров. И хотя по-прежнему поддерживается негласное соглашение между управлением и наемным трудом о том, что увольнения, переход в другие подразделения, досрочный выход на пенсию и т.д. оправданы только тогда, когда фирма терпит убытки, неизбежно, что с изменением структуры и целей корпоративного управления эти меры будут применяться все чаще и в большем объеме (Miyamoto, 1999).

(Продолжение в следующем номере.)

³Позже автор пояснит, как это происходит.

⁴Это редкое исключение — новые компании, действующие на рынке непродолжительное время. Причины этого явления обсуждаются позже.