



**MATSUSHITA
LEADERSHIP**



John P. Kotter

MATSUSHITA

LEADERSHIP

CE AVEM DE ÎNVĂȚAT DE LA
CEL MAI REMARCABIL
ANTREPRENOR
AL SECOLULUI 20

Traducere din engleză de
Cristina Calotă

The original title of this book is:
*Matsushita Leadership, Lessons from the 20th Century's,
Most Remarkable Entrepreneur*
by John P. Kotter

© 1997 by John P. Kotter

© Publica, 2015, pentru ediția în limba română

Toate drepturile rezervate. Nicio parte din această carte nu poate fi reprodusă sau difuzată în orice formă sau prin orice mijloace, scris, foto sau video, exceptând cazul unor scurte citate sau recenzii, fără acordul scris din partea editorului.

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
KOTTER, JOHN P.

Matsushita leadership / John P. Kotter ;
trad.: Cristina Calotă. - București : Publica, 2015

ISBN 978-606-722-034-6

I. Calotă, Cristina (trad.)

336(520) Matsushita, K.
929 Matsushita, K.

Publica Pocket este o colecție a Editurii Publica.

EDITORI: Cătălin Muraru, Silviu Dragomir

DIRECTOR EXECUTIV: Bogdan Ungureanu

DESIGN: Alexe Popescu

REDACTOR: Claudiu Oancea

CORECTURĂ: Sânziana Doman, Rodica Crețu

DTP: Florin Teodoru

Cuprins

Prefață	13
1. Moștenirea	19

ELEV, UCENIC, ANGAJAT | 1894-1917

2. O pierdere timpurie și consecințele sale	35
3. Progres, în ciuda greutăților	51
4. Responsabilitate și expunere la o vârstă timpurie	63

VÂNZĂTORUL ANTREPRENOR | 1917-1931

5. Asumarea riscurilor, tenacitate și lansarea afacerii	75
6. Strategii neconvenționale	89
7. Înfruntând criza economică	107

LIDER ÎN AFACERI | 1931-1946

8. O misiune pentru corporație	125
9. Sistemul de management pe divizii	139
10. Al Doilea Război Mondial	155

LIDER INSTITUȚIONAL | 1946-1970

11. Renașterea din cenușă	167
12. Globalizarea afacerii	181
13. Lupta contra aroganței și blazării	197

FILOSOOF ȘI PROFESOR | 1970-1989

14. Studiul naturii umane	217
15. Cărți și activități filantropice	231
16. Educație pentru lideri	245

Epilog: Cu inima umilă și cu mintea deschisă	257
Un comentariu asupra surselor	271
Note	273

„O poveste captivantă despre un personaj fascinant și despre moștenirea lui. Cartea e scrisă cu luciditate și îți ține interesul treaz până la capăt. Kotter prezintă anecdote care îi ajută pe cititori să facă ei înșiși descoperiri de ordin intuitiv. Un antreprenor are multe de învățat de la un om care a demonstrat că obiectivele considerate idealiste sunt realizabile și compatibile cu un crez profund uman. La rândul său, cititorul neavizat va găsi inspirație într-un personaj care nu s-a oprit niciodată din a învăța.”

– Stephan Roche, consultant, Bain and Company

„Ușor de citit, bine documentată și o sursă de inspirație. Ideile de bază ale cărții sunt puternice și convingătoare, mai ales cele referitoare la cât de important este să înveți permanent și să ai o abordare pozitivă asupra naturii umane și la cât de necesară rămâne modestia. Într-un cuvânt, o lucrare demnă de toată admirația.”

– Pam Merrell, vicepreședinte, The Montana Power Company

„Cea mai bună biografie a unui lider care a contribuit la schimbarea lumii. Povestea minunată a unui om, a unei organizații, a unei industrii și a unei națiuni.”

– Warren Bennis, profesor, fondator al Institutului de Leadership al Universității din Carolina de Sud, autor al volumului *Organizing Genius*

„Mi-a plăcut foarte mult această carte, mai ales accentul pus pe modestie și pe necesitatea de a fi de folos celorlalți.”

– Kenneth MacKenzie, președinte, The Mentor_I Group Ltd.

„O carte fascinantă care sintetizează excelent multe lucruri, mai ales despre învățarea continuă, atât pentru mine, cât și pentru angajații mei. Mi s-a părut deosebit de instructiv modul în care, contrar a ceea ce se întâmplă de obicei, acest om a reușit să transforme tragediile personale cu efecte negative în avantaje importante.”

– Len Siegal, președinte și CEO, Siegal Steel Company

„Povestea fascinantă a unui mare lider, de la care am avut multe de învățat.”

– **Michael Yoshino, profesor, Herman C. Krannert, profesor de administrație în afaceri la Harvard Business School**

„O carte interesantă, plină de informații, și o excelentă sursă de inspirație. Întreaga lui viață și toate realizările sale sunt remarcabile. Mai ales analiza din epilog este utilă în a pune accentul pe punctele tari ale lui Matsushita, atât din perspectivă personală, cât și din cea de business.”

– **Samuel C. Schwab, președinte, The Schwab Company**

„Ce poveste incredibilă!”

– **Ulysses Kyriacopoulos, director general, Silver and Baryte Ores Mining Company, S.A.**

„O poveste fascinantă, care demonstrează că leadershipul bazat pe principii etice poate da rezultate remarcabile. Implicațiile care decurg de aici sunt puternice – pentru oameni, pentru corporații, pentru națiuni.”

– **Frederick E. Roberts, președinte, Isthmus Caribbean and Gulf Development Company Ltd.**

„O carte minunată, care va servi drept sursă de inspirație pentru mulți.”

John C. Risley, președinte, Clearwater Fine Foods Inc.

„Nu se poate să nu fii impresionat de viziunea atotcuprinzătoare a unui singur om. Matsushita a stabilit direcția companiei printr-o combinație reușită de simț al afacerii și meșteșug. Viziunea sa globală a fost dublată de înțelegerea faptului că puterea unei afaceri constă nu numai în valoarea ei efectivă, ci și în resursele umane.”

David T.C. Lie, președinte executiv, Newpower International (Holdings) Company Ltd.

„Orice cititor va putea aplica la propria sa viață lecțiile pe care le transmite această poveste incredibilă despre un om incredibil.”

Theodore Song, director, The Parthenon Group

„O excelentă sursă de inspirație.”

J. David Martin, președinte, Burnham Pacific

„Interesantă și ușor de citit, această carte demonstrează beneficiile stabilirii unor obiective pe termen lung.”

Fabian Baca, director general, Casabaca S.A.

„O poveste uimitoare despre un om care nu numai că reușește să depășească obstacolele, ci să le și folosească în favoarea naturii umane. O excelentă lecție de viață.”

Larry Pitts, președinte, Plaza Investment Company Inc.

„O carte care descrie cu precizie povestea lui Matsushita și a contextului său. În Japonia, mulți admiratori ai lui Matsushita au scris despre viața și despre strategiile lui. Dar aceste povestiri sunt mai degrabă de tip jurnalistic. Până acum, nu citiserăm o carte cu adevărat bună despre Matsushita. Volumul ne va ajuta să-l înțelegem mai bine pe acest mare lider în afaceri.”

Masahiro Shimotani, profesor,

Facultatea de Economie, Universitatea din Kyoto

„Dincolo de lecțiile de management, mi-a plăcut acest volum ca studiu istoric și ca declarație socială.”

Paul Hopper, președinte, Alpha Healthcare Ltd.

„O carte mare despre un om mare, de care ar trebui să fim mândri.”

Andrew Bluestone, președinte, Selective Benefits Group Inc.

„O lectură interesantă, utilă și plăcută. Ideile cu privire la calitățile unui lider sunt ușor de înțeles și sunt ilustrate cu multe exemple practice. Unele dintre acestea sunt atât de palpitate, încât

cititorul aproape că le vede desfășurându-se chiar în fața sa. Această carte va rămâne în memoria cititorilor săi, motivându-i să pună în practică învățăturile lui Matsushita.”

Sukumar Shah, președinte și director, Mukand Ltd.

„O poveste excelentă și foarte bine scrisă.”

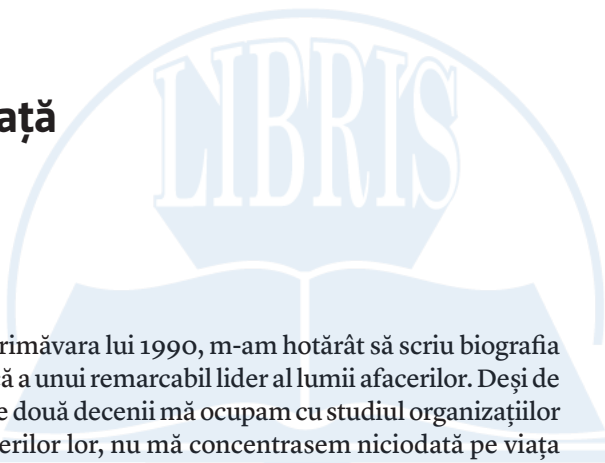
Robert A. Johnson, președinte,

The Johnson Family's Diamond Cellar

„O poveste nespusă până acum, cu implicații profunde pentru comunitatea de afaceri și pentru publicul larg.”

Trevor Matthews, director general, Personal Financial Services, National Australia Bank

Prefață

The logo for NBRIS LIBRIS is a light blue watermark in the background. It features the word "NBRIS" in a large, serif font, with "LIBRIS" in a smaller, similar font below it. The text is enclosed within a circular arc that resembles an open book's spine and cover.

În primăvara lui 1990, m-am hotărât să scriu biografia analitică a unui remarcabil lider al lumii afacerilor. Deși de aproape două decenii mă ocupam cu studiul organizațiilor și al liderilor lor, nu mă concentrasem niciodată pe viața unui singur om. La momentul acela, părea un pas firesc în activitatea mea. Atunci când am început să mă gândesc la omul despre care aș putea să scriu, John McArthur, decanul Harvard Business School, a dorit să mă vadă. Ne cunoșteam destul de bine, încă de dinainte de 1972, anul în care a venit la HBS. Cu toate acestea, nu știam nimic despre motivul pentru care dorea să ne vedem. Când am ajuns în biroul său, am aflat cu surprindere că Abe Zaleznik ieșea la pensie și că decanul dorea să-i preiau eu locul. Conversația noastră, în retrospectivă un schimb de opinii absurd, a fost aproximativ următoarea:

— Mulțumesc foarte mult. E o mare onoare. Dar, dacă vă aduceți aminte discuția noastră de acum câțiva ani, aș prefera să aștept până când Paul Lawrence iese la pensie și apoi să fiu luat în considerare pentru acest post. Paul este o persoană foarte importantă pentru dezvoltarea mea personală.

— Da, înțeleg. Dar avem o problemă cu sincronizarea dintre posturile libere și oamenii dispuși să le ocupe. Sunt posturi libere pentru managementul căilor ferate și managementul afacerilor din industria bunurilor de larg consum, dar nu avem niciun profesor tânăr care să fie

interesat de ele. Avem mai multe posturi pentru catedra de instituții bancare decât oameni disponibili. Și așa mai departe. Se întâmplă rar să avem un post care să se potrivească atât de bine cu unul dintre membrii facultății. Abe e profesor de leadership. Și specialitatea ta e leadershipul.

— Da, dar...

— E o persoană chiar interesantă.

— Cine?

— Matsushita.

— Mat...?

— Numele omului după care am numit postul. Titlul oficial este Profesor de Leadership în stil Konosuke Matsushita.

— Sunteți sigur că nu se poate să...?

— Ai aici niște informații despre Matsushita. E cu adevărat o persoană foarte interesantă.

— Da, dar...

Am plecat de la întâlnire nervos pe McArthur pentru că nu ținea cont de discuția noastră despre posturi, iritat că noul meu post de profesor avea un titlu dat după un manager japonez relativ necunoscut și rușinat că nu eram mai umil și mai recunoscător pentru post.

În ziua următoare, m-am uitat cu aversiune pe materialele pe care le promisem de la decan. Informațiile cuprinse în ele erau greu de crezut. Aveam în fața ochilor povestea unui om căruia nu îi cunoșteam numele, dar care construise o corporație-gigant, cu inovații în management și marketing, care făcuse parte din miracolul japonez de după cel de-al Doilea Război Mondial și care făcuse miliarde în tot acest timp. Refractor într-o primă etapă, am început să adun mai multe informații despre Matsushita. Cu cât aflam mai multe despre realizările pe care le avusese, în ciuda tuturor dificultăților, cu atât îmi doream să aflu mai multe despre el. În preajma Zilei Recunoștinței

din 1990, am avut revelația că, de fapt, mi se oferise un subiect demn de atenție pentru biografia pe care doream s-o scriu – un mare lider a cărui poveste era practic necunoscută în afara Japoniei.

Presupun că aș fi putut da de povestea lui Matsushita de unul singur, folosindu-mă de alte metode, mai convenționale. În fine, cine știe? Dacă nu aș fi ieșit la pensie mai devreme și dacă nu aș fi avut parte de un decan încăpățânat, această carte ar fi putut la fel de bine să fie biografia lui Sam Walton sau a lui Tom Watson.

Problemele de care aveam să mă lovesc pentru a scrie această carte au fost evidente încă de la început. Distanța – atât de ordin geografic, cât și de ordin cultural – dintre Osaka și Boston era enormă. Am considerat că ajutorul celor de la Matsushita Electric îmi va fi cu precădere prețios, așa că șase luni am tot încercat să-i conving să mi-l ofere. Așa cum era și de așteptat, conducerea japoneză a companiei n-a fost tocmai încântată de inițiativa mea. Nu știau nimic despre mine. Cu siguranță că își făceau griji că ar fi avut mai mult de pierdut decât de câștigat de pe urma unei biografii independente, în legătură cu unul dintre eroii lor. Pentru o vreme, am crezut că voi fi refuzat. Ulterior am fost invitat în Japonia și, după o serie de discuții, au fost de acord să colaboreze – chiar și după ce le-am explicat că nu vor avea vreun control asupra sursei lor și nici drepturi de a edita manuscrisul.

Ajutorul dat de companie s-a dovedit a fi de neprețuit. De-a lungul a cinci ani, am avut acces la biblioteca internă a Matsushita Electric din Osaka; la toate materialele despre Matsushita găsite la Institutul PFP* din Kyoto; la documente interne ale companiei care nu se află în biblioteci;

* Acronim pentru „Pace și fericire prin prosperitate”, motto-ul instituției japoneze (n.r.).

la persoane care l-au cunoscut bine pe Matsushita; la un lung șir de publicații despre companie, despre Matsushita și despre mediul de afaceri din Japonia.

Am realizat cea mai mare parte a documentării între 1992 și 1993. Am conceput manuscrisul în 1994, 1995 și 1996. Totuși, abia la începutul lui 1994 – la nu mai puțin de patruzeci de luni de la discuția mea cu McArthur – mi-am dat seama de amploarea subiectului pe care îl abordam. Doream să scriu despre un lider interesant, și Matsushita îndeplinea acest criteriu, cu mult peste așteptările mele de la începutul proiectului. Informațiile pe care le-am obținut despre viața lui s-au dovedit tot atâtea semne ale unui mare lider și ale procesului prin care se dezvoltă organizațiile adaptabile. Dar saga lui Matsushita, după cum mi-am dat chiar eu seama, e mult mai mult decât o poveste despre afaceri. E vorba despre cum depășești obstacole importante și despre cum greutățile îndurate te pot face mai puternic. E vorba despre fundamentele morale ale unor mari succese. Este vorba despre ce progrese incredibile poți face chiar și atunci când ești adult.

Timp de trei ani, Hiroyasu Komine, denumit și Hiro, a fost cel care m-a ajutat să mă documentez pentru scrierea cărții. Andrew Burtis și Nancy Rothbard au contribuit, la rândul lor. Legătura cu Matsushita Electric mi-a fost intermediată de Kiyomu Ennokoshi. Datorită lui, departamentul care se ocupă de istoria companiei, Institutul PFP și Institutul Matsushita de Guvernare și Management și-au dedicat ore întregi verificării minuțioase a informațiilor. Printre ei se află: By Barnes, David Baskerville, John Beck, Joe Bower, Richard Boyatzis, Michael Cusumano, Nancy Dearman, Barbara Devine, Carol Franco, Alan Frohman, Jack Gabarro, Richard Hackman, Jim Heskett, Monica Higgins, Walter Kiechel, Bob Lambrix, Jay Lorsch, Leonard Lynn, Morgan McCall, Kazuo Noda, Tom Piper, Frederick Roberts, Len Schlesinger, Masahiro Shimotani,

Nicolaj Siggelkow, Scott Snook, Howard Stevenson, Renato Tagiuri, Haruo Takagi, Richard Tedlow, David Thomas, Hiroyoshi Umezu, Ezra Vogel, Robert Wallace, Richard Walton, Robert J.J. Wargo și Mike Yoshino. La rândul lor, John McArthur, Paul Lawrence, Tony Athos, Abe Zaleznik și Warren Bennis mi-au fost de ajutor și mi-au oferit surse de inspirație.

În ciuda ajutorului primit, proiectul s-a dovedit mult mai complex decât socotisem la început. Au apărut complicații din cauza diferențelor de limbă și de cultură, mai ales că eu nu sunt specialist în spațiul japonez și nici nu vorbesc japoneză. Câteodată mă deranja îngrijorarea companiei cu privire la faptul că aș putea scrie o biografie nu chiar flatantă sau care i-ar fi putut ofensa pe membrii familiei Matsushita. Golurile din documentele istorice mi-au îngreunat accesul la o personalitate complexă. Problema de credibilitate ridicată de poziția mea la catedra Matsushita a necesitat multe explicații (banii destinați unei catedre la Harvard Business School intră într-un fond special și nu determină nivelul salariului). Dat fiind faptul că Matsushita era întruchiparea unor abilități de leadership despre care eu scriam de aproape un deceniu, am fost mereu în pericol de a-mi proiecta propria viziune asupra vieții acestui om și de a rata, astfel, adevărata poveste. Probabil că cea mai mare provocare dintre toate a fost că, pe măsură ce aflam mai multe despre Konosuke Matsushita, dincolo de toate părțile lui bune sau rele, îl admiram din ce în ce mai mult. Într-un proiect amplu și cronofag, al cărui scop este evaluarea corectă a unei persoane, a-ți admira subiectul era o binecuvântare contradictorie.

Cartea care a rezultat din tot acest efort nu a fost scrisă ca o biografie convențională. Nu am pregătire de istoric și prea puțin mă interesează să pun cap la cap informații integrale despre Matsushita. În calitatea mea de profesor

de management, am încercat să spun această poveste pentru a scoate în evidență niște elemente instructive, care să aibă implicații interesante pe viitor.

Konosuke Matsushita a murit în 1989, cu un an înainte ca acest proiect să demareze, așa că nu a apucat să afle ce coincidență ciudată mă condusese în această direcție. După ce mi-am petrecut șase ani studiindu-l pe Matsushita, cred că pot declara, cu oarecare credibilitate, că și el ar fi fost de acord cu modul în care proiectul a început, pentru că și el credea în legătura dintre evenimente aparent disparate. Ce altceva, în afară de soartă, ar putea explica succesul unui băiat sărac în a crea una dintre cele mai mari corporații din lume? Ce altceva ar fi putut explica faptul că acest om, fără prea multe studii și relații, a ajuns în postura de a-și conduce țara către o revoluție economică? Cum altfel s-ar putea explica evoluția unei persoane care a început de la zero și a ajuns să dețină o avere imensă și să se bucure de admirația unei întregi națiuni?

Într-adevăr, cum altfel ne-am putea explica toate astea?

Luând în considerare mai multe criterii, Matsushita nu arăta deloc ca un mare lider. Niște poze vechi ni-l înfățișează ca pe un tânăr cu urechi clăpăuge și care nu zâmbește. Avea 1,65 m și nu cântărea mai mult de 61 de kilograme¹. Spre deosebire de rivalul său de la Sony, Akio Morita, nu era nici din cale afară de arătos, nici recunoscut pe mai multe meleaguri. Nu excela în discursuri, așa cum o fac politicienii occidentali, iar în ultimii lui ani de viață vocea îi era din ce în ce mai slabă. Rareori lăsa impresia unei inteligențe fulgerătoare sau destindea atmosfera cu o glumă. Cu toate astea, putea să facă ceea ce pot toți marii lideri – să motiveze oamenii să devină mai buni.

La înmormântarea lui, în 1989, au fost prezenți peste 20 000 de oameni. În telegrama de condoleanțe adresată familiei sale, președintele Statelor Unite îl numea „o sursă de inspirație pentru oamenii din întreaga lume“.*

* „Dragă domnule Masaharu Matsushita, vă rog să acceptați sincerele mele condoleanțe pentru moartea tatălui domniei voastre, Konosuke Matsushita. Domnul Matsushita a fost o sursă de inspirație pentru oamenii din întreaga lume. Bazându-se pe muncă și pe viziune, a făcut din Matsushita una dintre cele mai mari companii ale timpurilor noastre și un lider al inovațiilor tehnologice. În aceeași măsură, domnul Matsushita a înțeles obligațiile și responsabilitățile pe care le impune succesul. A lucrat neostenit pentru o mai bună înțelegere la nivel internațional și pentru pacea mondială. A motivat Japonia să-și ocupe locul meritat în societatea de astăzi și i-a ajutat și pe alții să obțină prosperitatea pentru care japonezii s-au străduit din greu. Îi vom simți lipsa, dar el ne va fi

Moștenirea sa este intimidantă. După cel de-al Doilea Război Mondial, Matsushita a contribuit decisiv la miracolul economic japonez. Prin Panasonic și prin alte mărci, compania pe care el a fondat-o a furnizat produse electrice și electrocasnice pentru miliarde de oameni. La momentul morții sale, puține companii din lume aveau mai mulți clienți.* Veniturile din acel an au atins un nivel record de 42 de miliarde de dolari, mai mult decât veniturile combinate ale companiilor Bethlehem Steel, Colgate-Palmolive, Gillette, Goodrich, Kellogg, Olivetti, Scott Paper și Whirlpool.**

Ținând cont de anumite criterii, realizările sale le depășesc pe cele ale unor antreprenori mai faimoși – incluzându-i aici pe Henry Ford, J.C. Penney și Ray Kroc (vezi tabelul alăturat). Totuși, pentru că numele său nu este inscripționat pe produse, ca în cazul Honda sau Ford, pentru că nu a fost american – într-un secol de aur pentru America – și pentru că nu și-a dorit să intre prea mult în atenția mass-media din afara Japoniei, Matsushita este încă destul de necunoscut dincolo de granițele țării sale de baștină.

Reușitele sale au generat miliarde de dolari, care nu au fost investiți în vile construite în Franța, ci au fost folosiți pentru a fonda o organizație similară celei care acordă

mereu alături. Transmit familiei domniei voastre cele mai bune urări în acest moment de cumpănă. Cu sinceritate, George Bush”.

* Este dificil de estimat numărul de clienți pe care îl au marile companii. Putem trage următoarele concluzii despre Matsushita Electric: (1) marile companii tind să aibă mai mulți clienți decât companiile mici; (2) companiile care furnizează produse pentru consumatorii finali tind să aibă mai mulți clienți decât alte tipuri de companii; (3) multinaționalele, care își vând produsele în întreaga lume, tind să aibă mai mulți clienți decât companiile care desfășoară activități într-o singură țară sau pe un singur continent. Cea mai mare companie globală cu produse pentru consumatorii finali este Matsushita.

** Cum această carte este scrisă în 1996, veniturile Matsushita sunt de aproximativ 65 de miliarde de dolari.

Faimoși antreprenori ai secolului XX*

Nume	Companie	Creșterea veniturilor (miliarde de dolari, la valoarea din 1994)**
Konosuke Matsushita	Matsushita Electric	49,5
Soichiro Honda	Honda Motor Co., Ltd.	35,3
Sam Walton	Wal-Mart Stores, Inc.	35,0
Akio Morita	Sony Corporation	33,7
David Packard/ William Hewlett	Hewlett-Packard Company	20,6
James Cash Penney	J.C. Penney Company, Inc.	17,4
Ken Olsen	Digital Equipment Corporation	14,5
Henry Ford	Ford Motor Company	10,3
Andy Grove***	Intel Corporation	8,9
Ray Kroc	McDonald's Corporation	4,7
Bill Gates***	Microsoft Corporation	3,8

premiile Nobel, o școală de guvernare care să aducă reforma în sistemul politic al Japoniei și pentru alte proiecte cu impact civic. În ultimii lui ani de viață a scris mai multe cărți, s-a dedicat studiului naturii umane și a îndemnat guvernul japonez să facă mai multe pentru cetățeni.

* Aceasta nu este o listă completă a celor mai de succes antreprenori.

** Creștere măsurată în intervalul în care antreprenorul a fost asociat cu compania, operațional sau nu. Cifrele sunt calculate la mijlocul anului 1994.

*** Încă la conducerea companiilor lor.

Există cei care au acumulat imense bogății personale. Există cei care au construit companii și mai mari sau care au avut contribuții la fel de mari pentru binele țărilor lor. Dar este greu să găsești antreprenori sau manageri ai secolului XX care să fi realizat mai multe decât Matsushita. În plus, nu are egal în ceea ce privește statutul său de model pentru ceilalți.

Acțiunile lui de mai mică amploare au contrazis atât de mult clișeul industriașului bogat și puternic, încât au devenit legende. O poveste tipică: în 1975, Morimasa Ogawa și alți cinci manageri de divizie au fost invitați la prânz cu Matsushita². În acest moment al vieții sale, Matsushita apăruse deja pe coperta revistei *Time* și se știa că plătește impozite mai mari decât oricine altcineva din Japonia. Ogawa nu luase prea mult contact cu Șeful cel Mare, așa că aștepta acel prânz cu emoție și entuziasm.

Povestea se desfășoară într-un restaurant din Osaka. Cei șase bărbați sosesc la restaurant, se salută, fac conversație și comandă fripturi. Matsushita băuse două beri în timp ce le vorbea despre afaceri și despre istoria companiei. După ce au terminat de mâncat felul principal, Matsushita i-a cerut lui Ogawa să afle cine îi pregătise friptura. A precizat foarte clar: „Nu mă refer la șeful de sală, ci la bucătar”. Ogawa remarcase deja că Matsushita nu mânca decât jumătate de porție.

Pregătindu-se pentru o scenă care putea să devină foarte ușor stânjenitoare, Ogawa l-a găsit pe bucătar și l-a adus la masă. Bucătarul avea emoții, pentru că știa că se afla în fața unei persoane foarte importante.

— E ceva în neregulă?, întreabă, nervos, bucătarul.

— Ați pregătit friptura aceasta, iar eu nu pot să mănânc decât jumătate din ea. Nu e din cauză că nu e bună. E de-a dreptul delicioasă. Dar am 80 de ani și pofta mea de mâncare nu mai e ce-a fost odată.

Bucătarul și cei cinci invitați se uitau confuzi unul la celălalt, nerealizând ce se întâmplă.

— Am vrut să vă vorbesc, pentru că mi-a fost teamă că o să vă supărați atunci când veți primi înapoi în bucătărie friptura mâncată doar pe jumătate, continuă Matsushita.

Chiar și cel mai nemilos om de afaceri dă dovadă de bunătate din când în când, de obicei cu scopul de a manipula. Remarcabil la Matsushita este numărul mare de „fapte bune”. Iar publicul îl iubea pentru ele și pentru realizările lui numeroase. Iar studiile arată că era mai admirat decât vedetele de film și sportivii de performanță.

Într-o epocă în care afaceriștii de succes din toată lumea sunt uneori priviți cu suspiciune sau chiar cu dispreț, Matsushita era un erou național al Japoniei.

Konosuke Matsushita se naște la sfârșitul secolului al XIX-lea. În tinerețe are de înfruntat multe dificultăți. În 1917 începe să lucreze pe cont propriu: are la acel moment 100 de yen, mai puțin de patru ani de studiu, zero relații cu oameni importanți și un trecut familial traumatizant. Totuși, fiind un antreprenor din ce în ce mai dibace, a reușit să-și dezvolte mica sa companie, fără a beneficia de o finanțare solidă.

Strategia sa din acea perioadă este orientată către piața de consum și este foarte pragmatică. „Tratează-ți partenerii de afaceri în același mod în care te porți cu familia. Prosperitatea depinde de câtă înțelegere primești din partea oamenilor alături de care îți conduci afacerea. Serviciile postvânzare sunt mai importante decât asistența oferită anterior, pentru că prin ele îți poți asigura clienți permanenți. Nu vinde clienților produse de care ei se simt atrași, vinde-le produse de pe urma cărora pot beneficia. Orice risipă, chiar și a unei coli de hârtie, va crește în consecință prețul produsului. Dacă nu mai ai niciun produs pe stoc, e numai și numai din neglijență.

Cere-i scuze clientului, cere-i adresa și angajează-te că îi vei trimite produsele imediat.”³

Pe măsură ce el și compania sa evoluau, ideile sale luau din ce în ce mai multă amploare. La începutul anilor 1930, sfaturilor sale pragmatice li s-au alăturat cugetări filosofice despre scopul afacerilor, natura umană, dar și despre alte subiecte. În 1932, Matsushita le spunea angajaților săi următoarele: „Misiunea unei companii este să lupte împotriva sărăciei, să ajute societatea și să aducă prosperitate. Afacerile nu sunt făcute doar pentru a aduce câștiguri magazinelor sau fabricilor, ci și întregii societăți”.⁴ Niciodată nu a considerat câștigul acționarilor drept singurul scop al unei întreprinderi. Vorbea adesea despre nevoia de a ajunge la prosperitate, dar nu doar pentru acționari, ci pentru toată lumea. Și chiar și această idee era echilibrată de accentul pus pe aspectele psihologice și spirituale.

„Posesiunile materiale nu garantează fericirea. Doar posesiunile spirituale pot aduce adevărata fericire. Atunci ar trebui, oare, ca afacerile să aibă exclusiv scopuri materiale, lăsând țelurile spirituale în grija religiei și a eticii? Nu cred. Oamenii de afaceri ar trebui să-și aducă propria contribuție la crearea unei societăți bogate spiritual și prospere material.”⁵

Ororile celui de-al Doilea Război Mondial au crescut grijile lui Matsushita în ceea ce privește guvernarea. Unul dintre marile lui țeluri din ultimii ani de viață a fost să educe o nouă generație de politicieni japonezi. Conceptul era foarte simplu și extrem de optimist: o școală superioară de guvernare, o școală mică și independentă. Un loc de unde să capeți o viziune asupra momentelor de cumpănă, o perspectivă mai largă și o capacitate de a analiza rațional măsurile politice. Trebuia ca absolvenții să fie încurajați să candideze, sperând în șansele lor de succes și în capacitatea lor de a schimba cultura politică pe termen lung.

A fondat Institutul Matsushita de Guvernare și Management (IMGM), pe cinci acri de pământ în Chigasaki City. Prima generație și-a început cursurile în aprilie 1980. La jumătatea lui 1993 au absolvit 130 de studenți. La alegerile naționale din iulie 1993, 23 de absolvenți ai IMGM au candidat la Dieta Japoniei, echivalentul Congresului SUA. Cei mai mulți dintre ei făceau parte din noile partide politice japoneze și aproape toți aveau mai puțin de 40 de ani. Candidau împotriva deținătorilor de mandat, membri ai Partidului Liberal Democrat, partidul care fusese la putere de la sfârșitul celui de-al Doilea Război Mondial.* În Statele Unite, dar și în alte țări, candidații tineri erau înfrânți cu ușurință. Dar, la alegerile din vara lui 1993, cincisprezece dintre cei douăzeci și trei de candidați de la IMGM au câștigat locuri în legislatură.

Masahiro Mukasa a lucrat cu Matsushita timp de aproape 25 de ani. Amintirile sale nu diferă cu mult de cele ale altor persoane care l-au cunoscut la rândul lor pe Matsushita.

„În Japonia, împăratul conferă ordine diferitelor persoane. Matsushita a primit și el asemenea distincții și, cu toate astea, nu a fost niciodată arogant. Se comporta normal și era sincer în mulțumiri. Asta m-a impresionat cel mai mult la el. Respecta pe toată lumea din jurul său. Era mereu modest. Așa că nu e de mirare că persoane care în mod obișnuit erau rezervate atunci când se adresau unui om puternic, lui Matsushita îi vorbeau cu ușurință. Modestia lui Matsushita îi încuraja pe cei din jurul său să fie onești și să-i spună ce gândesc cu adevărat.

* Dintre cei 23 de candidați de la IMGM, trei se asociau cu Partidul Liberal Democrat. Restul de douăzeci erau membri ai partidelor politice mai noi.

Era foarte studios. Cred că asta se datora în mare parte faptului că nu avea studii superioare. Asculta cu mare atenție ce i se spunea și se pricepea de minune să folosească informațiile primite pentru a-și construi propriile idei.

În ciuda averii sale, nu părea prea impresionat de bogății. Nu cheltuia banii într-un mod ostentativ. Avea un înalt simț al moralei și era preocupat de dezvoltarea sa personală. Voia să învețe zilnic ceva nou, ajungând pas cu pas la un nivel avansat de cunoștințe.

Credea că, ajutându-i pe cei din jurul lui să devină mai buni, se ajuta astfel și pe sine. Ținea aproape cu religiozitate la acest principiu. Era convins că fără ajutorul celorlalți nu ar putea să-și ducă la împlinire țelurile. Și asta comunica tuturor celor cu care se întâlnea. Fără *tine*, nu am avea succes.

Era un idealist și mi-a plăcut foarte mult să lucrez pentru el. A fost un șef remarcabil. Și un mare om.”⁶

Matsushita nu a ieșit prea mult în evidență cât a fost tânăr. A fost un elev mediocru. Pe la 20 de ani, era nervos și bolnăvicios. Totuși, până să împlinească 30 de ani, inventase deja noi feluri de a face afaceri, lucru care avea să fie remarcat mai târziu, la sfârșitul anilor 1970, de către Tom Peters și Bob Waterman.⁷ Iar la 40 de ani devenise deja genul de lider vizionar, care a fost întruchipat în ultima vreme de Warren Bennis, Noel Tichy și de alții.⁸ După cel de-al Doilea Război Mondial, a creat o instituție care s-a adaptat incredibil de repede la progres continuu, schimbări tehnologice și globalizare. În anii 1970 și 1980 a scris cărți, s-a implicat în opere de binefacere, în educație, a fost om de stat și a fost preocupat de filosofia socială. De-a lungul întregii sale vieți, este uimitoare capacitatea sa de a se dezvolta și de a fi receptiv în fața schimbării. Aceasta este o trăsătură despre care toți experții susțin că va fi din ce în ce mai importantă într-un secol XXI mult

mai dinamic decât toate perioadele pe care le-am experimentat până acum.

Cei mai mulți copii învață cu ușurință lucruri noi și își dezvoltă rapid noi abilități. În schimb, adulții sunt exact la polul opus. Cu numeroase ocazii, Matsushita spunea că perspectiva sa asupra acestui aspect este foarte bine ilustrată într-o poezie al cărei început este următorul:

Tinerețea nu este o etapă a vieții, ci este o stare de spirit. Tinerețea nu ține de obraji îmbujorați, buze roșii și genunchi supli. Ea este o chestiune de voință, un atribut al imaginației, o vigoare a emoțiilor. Este prospețimea celor mai profunde izvoare ale vieții.

Tinerețea înseamnă victoria curajului asupra timidității, a poftei de aventură asupra dorinței de confort. Pe aceasta o găsești mai degrabă la un om de 60 de ani decât la unul de 20. Nimeni nu îmbătrânește doar pentru că trec niște ani. Cu toții îmbătrânim pentru că renunțăm la idealurile noastre.*

Idealurile lui Matsushita i-au influențat acestuia acțiunile într-un mod care avea să contureze o personalitate cu mult mai complexă decât ar fi indicat-o aparențele.

Fiind prezent la discuția lui Matsushita cu bucătarul restaurantului, în 1975, Morimasa Ogawa a tras concluzia că șeful său e un sfânt. Această primă impresie pe care Ogawa și-o formase a făcut ca un alt episod, care avea să se petreacă după cinci ani, să i se pară cu atât mai confuz⁹. La acel moment, divizia lui Ogawa înregistra pierderi. În acest context, după spusele lui Ogawa, discuția pe care avea să o poarte cu președintele companiei s-a dovedit a fi destul de încinsă.

* De Samuel Ullman. Se pare că generalul Douglas MacArthur este primul care a prezentat acest poem japonezilor, după cel de-al Doilea Război Mondial.

„Aș mai înțelege dacă vânzările ar fi zero și nu am avea deficit decât la costurile cu personalul. În schimb, vânzările sunt în valoare de o sută de miliarde de yeni și pierderile în valoare de nouă milioane de yeni. Răspunderea pentru aceste pierderi vă aparține dumneavoastră și subordonaților dumneavoastră. De asemenea, sunt vinovați și cei de la centru, pentru creditul de douăzeci de miliarde de yeni. Măine am să le spun să vă retragă aceste fonduri.“

„Dar, domnule Matsushita, pentru noi ar fi dezastruos. Mai sunt cinci zile până la plata salariilor. La sfârșitul lunii vom avea datorii la plata materialelor. Dacă ne luați acum cele douăzeci de miliarde de yeni, nu o să putem face față plăților.“

„Așa este, dar nu am de gând să vă dau niciun ban, dacă aveți de gând să coordonați operațiunile în stilul ăsta. Măine vă retrag creditul.“

„Dar o să intrăm în faliment!“

„Aveți mii de angajați talentați aici. Vorbiți cu ei, cereți-le părerea, adunați-le ideile și veniți cu un plan eficient de reorganizare. Dacă planul este în regulă, am să vă scriu o scrisoare de recomandare pentru Banca Sumitomo. Pe baza scrisorii, o să primiți un credit de douăzeci de miliarde de yeni garantând cu terenul, clădirile și echipamentul de aici. Și acum gata, treceți la treabă!“

Deși sunt puține povești în stilul celei de mai sus, Matsushita avea constant discuții furtunoase cu oamenii lui de bază și uneori se înfuria atât de tare, că fața lui era roșie ca focul.¹⁰ Cu cât îi era mai apropiat, cu atât era mai probabil să primești asemenea observații. Datorită legăturilor familiale și profesionale, nimeni nu îi era mai apropiat decât ginerele și succesorul lui în postul de președinte, Masaharu Matsushita*, care a simțit din plin furia socrului

* Numele său era de fapt Masaharu Hirata. A preluat numele de familie al socrului. A se vedea capitolul 9.

său. „Cu agenții de vânzări și clienții era extrem de servibil. În schimb, cu cei dintre noi care îi eram mai apropiați era uneori rece și sever. Chiar și acasă, la cinele luate în familie, rareori aveam parte de un comportament mai prietenos.“¹¹

Mai sunt și alte indicii care dovedesc că povestea lui Matsushita e mai complicată decât clișeul eroului național care ajunge pe prima pagină a ziarelor. Pe de o parte, este legendară credința lui în binele colectiv și în oameni în general. Pe de altă parte, a fost furnizor al armatei japoneze în timpul celui de-al Doilea Război Mondial și la sfârșitul anilor 1960 compania sa a fost acuzată că face parte dintr-un cartel care menținea prețurile ridicate în Japonia și adopta politica de dumping pe piața din Statele Unite. Era mereu înconjurat de mii de admiratori, dar, cu toate astea, era un om destul de solitar.¹² A avut ceea ce, după toate standardele, numim noi un mariaj de succes, care a durat peste 70 de ani, dar în acest timp a avut cel puțin o amantă și o a doua familie cu ea.¹³ Prin comportamentul său dădea dovadă de seninătate și putere, dar în timpul ultimilor 40 de ani de viață a suferit de insomnie și lua în fiecare noapte câte un somnifer.¹⁴

Povestea lui Matsushita are cel puțin trei niveluri diferite. În public, era un mare un om de afaceri, care de multe ori se comporta ca un sfânt. În particular, urla la oameni, lua somnifere și avea o amantă. Mai profund decât aceste două niveluri era un vârtej de sentimente mânate de o serie de credințe și convingeri, pe care scepticul din noi le înțelege cu greu.

Yasuo Okamoto a scris ceea ce mulți consideră a fi cea mai bună carte despre compania lui Matsushita, un bestseller intitulat *Hitachi to Matsushita*. Okamoto spune: „Era un om complex, capabil de un autocontrol ieșit din comun“.¹⁵

Această carte nu își dorește să fie o biografie convențională, deși urmărește un fir cronologic.¹⁶ În loc să fie o prezentare exhaustivă a unor fapte rămase în istorie, cartea scoate în evidență succesele lui Matsushita și ce anume putem învăța din ele. Vrând-nevrând, toate acestea implică și o discuție despre Japonia, dar scopul cărții de față nu este să devină încă un studiu dedicat managementului japonez. Întrebările avute în vedere aici sunt următoarele: de ce este moștenirea lui Matsushita neobișnuită, dacă o comparăm cu cea a altor manageri de oriunde, aici incluzându-i și pe cei japonezi? Ce ar avea lumea de învățat în secolul XXI din lecțiile Matsushita?

Matsushita a fost în mare măsură un produs al unui anumit spațiu și al unei anumite perioade. Dacă l-am transporta, așa cum era el la vârsta de 30 de ani, în Chicago sau în Frankfurtul zilelor noastre, fără îndoială că succesul lui ar fi mai mic. Totuși povestea lui din Japonia secolului XX oferă indicii interesante despre cum să faci față unui context dificil și unui mediu aflat într-o schimbare rapidă. Dacă viitorul ne-ar rezerva un climat de afaceri stabil, aceste lecții ar fi mai puțin relevante. Dar nu avem dovezi credibile că viitorul ar fi acesta. Dimpotrivă.

Dacă secolul XXI se dovedește a fi cuprins de schimbări majore și rapide, atunci povestea lui Matsushita ne învață că strategiile de business, organizaționale și de carieră din trecut nu vor avea un prea mare succes. Matsushita Electric din anii 1950 și 1960 – o companie cu o misiune, orientată către client, cu o productivitate mare, cu angajați cu un nivel mare de implicare – este un exemplu mult mai bun decât GM, Philips, Sears sau alte companii bine cunoscute la nivelul de atunci sau chiar la stadiul lor de astăzi. Leadershipul companiei Matsushita

* Cititorii care preferă să înceapă lectura, atrași fiind în primul rând de concluzii, ar trebui să sară direct la epilog.

Electric – care este preluat începând de la nivel de CEO și continuând până la unele dintre primele organizații cu divizii oriunde în lume – ne învață cum o companie se poate adapta și își poate întrece competitorii într-un mediu dinamic, chiar atunci când acei competitori au la dispoziție mai multe resurse.

Povestea companiei Matsushita Electric Industrial (MEI) demonstrează cum o strategie de afaceri eficientă, implementată fără cusur, nu este doar produsul unei analize economice raționale, dar are și o mare componentă viscerală, bazată pe o poveste personală. Povestea lui Konosuke Matsushita arată cum leadershipul de valoare nu este o calitate statică, ci un element care evoluează în timp și care este construit mai degrabă pe baza eforturilor, și nu a privilegiilor.

Poate cele mai interesante rezultate ale acestui studiu sunt cele care vorbesc despre ce *nu* putem asocia cu reușitele extraordinare ale lui Matsushita: personalitatea dominatoare și plină de stereotipuri a lui J.D. Rockefeller, charisma lui Walt Disney, geniul inventiv al lui Thomas Edison, viclenia financiară a lui J.P. Morgan, mediul privilegiat al lui Akio Morita, prezența impunătoare a lui Charles de Gaulle sau pregătirea academică a lui Andy Grove. Din anumite puncte de vedere, K.M. era chiar un om obișnuit. Cu siguranță că niciunul dintre cei care îl cunoscuseră la tinerețe nu îi prevedea vreun viitor strălucit. Totuși a devenit un personaj extraordinar și secretul succesului său stă în fenomenala sa dorință de a progresa.

Dintr-un puști de nouă ani bolnav, sărac și cu inima frântă, a devenit un ucenic competent într-un magazin de biciclete și a simțit importanța care trebuie acordată clienților. Apoi s-a transformat într-un angajat promițător la Compania de Electricitate din Osaka și un antreprenor care a conceput strategii ce depășeau cu mult practicile de afaceri ale secolului XX. În loc să se oprească, după ce