

کونوسوکه ماتسوشیتا
(کارآفرین و بنیان‌گذار ناسیونال - پاناسونیک ژاپن)

اخلاق مدیریت روشن بین

فلسفه موفقیت مالی و پیروزی شخصی

ترجمه

محمّد بن محمد



This is a Persian Translation of

Not for Bread Alone

By Konosuke Matsushita

PHP Institute, Inc., Berkley Books, New York, 1994

Translated by Mahmoud Motehad

Kandokāv Publishing House, Tehran, 2011

Reprinted 2017

info@Kandokavpub.ir

سرشناسه: ماتسوشیتا، کونوسوکه، ۱۸۹۴-۱۹۸۹ م. Matsushita, Konosuke

عنوان و نام پدیدآور: اخلاق مدیریت روشن بین: فلسفه موفقیت مالی و پیروزی شخصی اکونوسوکه

ماتسوشیتا؛ ترجمه محمود متحد.

مشخصات نشر: تهران: کندوکاو، ۱۳۹۰.

مشخصات ظاهری: ۱۶۸ ص.

شابک: 978-600-6363-04-2

وضعیت فهرست نویسی: فیا

یادداشت: عنوان اصلی: 1984. Not for bread alone: a business ethos, a management ethic

ترجمه: نگار: نه برای لقمه‌ای نان: آداب بازرگانی و اخلاق مدیریت.

موضوع: مدیران — اخلاق حرفه‌ای

موضوع: بازرگانی — مدیریت

شناسه افزوده: متحد، محمود، ۱۳۳۳-۱۳۹۵، مترجم

رده‌بندی دهی: ۱۳۹۰ م ۳ الف/۵۵۴۹/۵ HF

ردیف ملی دیوبی: ۶۵۸/۳۱۴

شماره کتابخانه ملی: ۲۶۴۲۵۴۱



کونوسوکه ماتسوشیتا

اخلاق مدیریت روشن بین: فلسفه موفقیت مالی و پیروزی شخصی

ترجمه محمود متحد

چاپ یکم ترجمه فارسی: زمستان ۱۳۹۰، آماده‌سازی، حروف‌نگاری، نظام چاپ: دفتر نشر کندوکاو

(حروف‌نگار و صفحه‌آرا: سمیه حسینی؛ نمونه‌خوان: غلامحسین صفائی؛ ناظر چاپ: هومن بخشی)

طراح جلد: محمود رضا لطیفی

لیتوگرافی: طیف‌نگار، چاپ: منصور، صحافی: کیا

(چاپ دوم: تابستان ۱۳۹۲، چاپ سوم: ۱۳۹۳، چاپ چهارم: ۱۴۰۰)

چاپ پنجم: ۱۳۹۵

شمارگان: ۱،۱۰۰ نسخه

همه حقوق چاپ و نشر این کتاب محفوظ است

انتشارات کندوکاو

خیابان شهید مدنی، کوچه باقرنژاد، شماره ۳۲، تهران ۱۶۳۸۹

فروش اینترنتی: www.agahbookshop.ir

قیمت: ۹،۰۰۰ تومان

فهرست

۹	سیاس‌آراء
۱۱	پیش‌گفتار
۱۵	مقدمه

بخش یکم

۲۷	فصل اول: منابع انسانی
۲۷	۱. درک واقعی از خود
۲۸	۲. به کارکنان‌تان اعتماد کنید
۳۰	۳. فرصت‌گران‌بها
۳۱	۴. هر کسی سرمایه است
۳۳	۵. برای نان و ارزش‌ها
۳۴	۶. تجربه کاری

۳۷	فصل دوم: خرد جمعی
۳۷	۱. دُم سر را دنبال می‌کند
۳۹	۲. ارتباط از پایین به بالا
۴۰	۳. بوروکراسی سدِ راه ارتباط

۴. واگذاری مسئولیت ۴۲
۵. پاداش گزارش درست ۴۳
۶. قول صادقانه ۴۵
۷. کارکنان به رؤیا نیاز دارند ۴۶
۸. مدیریت مشارکت جو ۴۷

فصل سوم: مدیریت خلاق

۱. رضایت از خود مانع پیشرفت است ۵۰
۲. بازرگان نوآور ۵۱
۳. آفرینش برای از بین بردن ناقصی ها ۵۳
۴. شهید - نادر ۵۴
۵. روح استقلال ۵۶
۶. بازنندگان سرور می کنند ۵۷
۷. به موفقیت های بزرگ رسیده خرسند نباشید ۵۹
۸. کسب و کار جامعه را می سازد ۶۰

فصل چهارم: روحیه خدمت گرایی

۱. قرارداد نانوشته ۶۲
۲. تبلیغ همان ترویج است ۶۳
۳. خدمت رسانی قبل از هر چیز ۶۵
۴. «سلام» سرویس ۶۶
۵. مجاب کردن نتیجه می دهد ۶۷
۶. جنس مرغوب، قیمت شیرین ۶۸
۷. گنجینه شکایات ۷۰
۸. شهروندان وفادار ۷۱

فصل پنجم: مسئولیت اجتماعی

۱. نظر مردم ۷۳

۷۵	۲. حق سود بردن
۷۶	۳. حواس تان به کار خودتان باشد
۷۷	۴. سازش بی سازش
۷۸	۵. رقابت شرافت مندانه برای پیشرفت
۸۰	۶. اصل بقای شایستگان
۸۱	۷. دو چهره و فور نعمت
۸۳	۸. عصر نگرانی های سیاسی
۸۵	فصل ششم: چالش و رشد
۸۵	۱. گریز از آموژگار خوبی است
۸۶	۲. دست زدن به نجه نرم کردن با مشکلات
۸۷	۳. دست زدن به کساده
۸۸	۴. کمبود منابع سالم
۹۰	۵. به خودتان فرصت دهید
۹۱	۶. شوک زمین لرزه
۹۲	۷. حوادث یک روزی حادثه
۹۵	فصل هفتم: مدیر ایده آل
۹۵	۱. مهارت یک میلیون دلاری
۹۷	۲. غذای روح
۹۸	۳. اعتماد به نفس توأم با فروتنی
۹۹	۴. هیچ امنیتی بی خلل نیست
۱۰۱	۵. مدیر تصمیم می گیرد
۱۰۲	۶. مسئولیت نهایی
۱۰۳	۷. کار مادام العمر
۱۰۴	۸. چتر در باران

بخش دوم

۱۰۹	۱. شکستی در کار نیست
-----	----------------------

- ۱۱۲ ۲. دردسرهای شهرت
- ۱۱۵ ۳. یا چراغ دو چرخه یا هیچ
- ۱۱۸ ۴. محتاط بودن بهتر از ورشکستگی است
- ۱۲۰ ۵. پیش بینی تقاضا به عنوان اقدام احتیاطی
- ۱۲۳ ۶. شراکت بدفرجام
- ۱۲۵ ۷. انبارها را خالی کنید!
- ۱۲۸ ۸. اولویت با مشتری است
- ۱۳۲ ۹. رشد در مبارزه برای هدف است
- ۱۳۵ ۱۰. دروازه شیطان
- ۱۳۹ ۱۱. تسهیم است و موفقیت
- ۱۴۱ ۱۲. برسی غبار معنوی
- ۱۴۴ ۱۳. ایچار مادر ما - و جیخ
- ۱۴۷ ۱۴. قیمت گذاری چری بدهن قیمت
- ۱۵۱ ۱۵. پنج روز کار در هفته
- ۱۵۴ ۱۶. ممکن است اشکال را شما با بد
- ۱۵۸ ۱۷. سکان دار جدید
- ۱۶۱ ۱۸. رهبران فردا

نمایه ۱۶۴

پیش گفتار

هشتاد سال از زمانیکه زادگاهم را ترک کردم و در نه سالگی کارآموز شدم می‌گذرد. در تمام این هشتاد سال کسب و کار زندگی من بوده است. من شاهد تغییرات عمیق و سریعی در جهان بوده‌ام، از این رهگذر کوله‌بار گران‌بهایی از تجربیات در عرصه کار و تجارت گرد آورده‌ام. تجربیاتم متقاعدم کرده است که مهم‌ترین جوان‌تاج‌چه‌ها حد می‌تواند گیج‌کننده و آشفته باشد، با این همه، انسان‌ها می‌توانند روش‌های مدیریتی خود را بهبود بخشند و باعث رونق کسب و کارش شوند. عصر کنونی را عصر «آشوب» یا «گذار» نامیده‌اند، عصری که برای کسب و کار و مدیریت مسائل بسیار پیچیده و دردسرهای فراوان ایجاد کرده و می‌کند، اما معتقدم که برای حل و فصل این‌گونه مشکلات راه‌حلی بسیاری وجود دارد. برای یافتن روش درست و دانستن زمان‌بندی صحیح برای رسیدگی به مشکلات خاص، باید از اصول اساسی کسب و کار و رازهای مدیریت موفقیت‌آمیز درک درستی پیدا کرد، به علاوه انسان باید خود را با تمام وجود وقف کارش کند. اگر انسان واقعاً رو راست و وظیفه‌شناس باشد، از رکود اقتصادی یا هر مشکل دیگری که ممکن است بر سر راهش قرار گیرد جان به در می‌برد و از روزگار غدار شالوده‌های محکمی برای پیشرفت تازه می‌سازد.

گفتن ندارد که مدیریت کسب و کار پیچیده است، همیشه چیز بیشتر و

تازه‌ای برای یاد گرفتن وجود دارد، فرقی هم نمی‌کند که فرد چند سال در این کار بوده است. با وجود این، کار مدیریت خیلی هم ساده است. اگر قبول کنید که کسب‌وکاری وجود دارد که برای جامعه ضروری است — چراکه به نیازهای مردم پاسخ می‌دهد — آنگاه قانون اساسی مدیریت برای شما روشن می‌شود: درک نیازهای مردم و دادن پاسخ مناسب به آن‌ها. البته، انسان باید در تلاش‌هایش برای خدمت به مردم وظیفه‌شناس باشد و هر چه از دستش برمی‌آید انجام دهد تا نیازهای مردم را برآورده کند. از زمانی که شرکت الکتریکی ماتسوشیتا را تأسیس کردم، یعنی بیش از ۴۰ سال پیش، این اصل، یعنی خدمت به مردم، را اصل اول فعالیت خود قرار دادم.

چند سال پیش، کتاب تفکراتی در باب انسان را منتشر کردم، که ترجمه انگلیسی یکی از دست‌نویس‌های من بود، دیدگاه‌هایم را دربارهٔ سرشت بشر مطرح کردم. این کتاب خوب استقبال شد و خوانندگان آن برای کسب اطلاع بیشتر از ایده‌های من دربارهٔ کسب‌وکار و مدیریت، که سال‌ها در سر داشته‌ام، از خود عرقه نشان دادند. از چهار کتاب قبلی من، که دربارهٔ کسب‌وکار و مدیریت به زاینده منتشر شده است، بیش از هفتاد مقاله ترجمه و برای کتاب حاضر ویرایش شدند. بخش اول به هفت موضوع تقسیم می‌شود، که همگی به موضوع می‌پردازند که معتقدم رویکرد درست به مدیریت و مدیر ایده‌آل است. این بخش شامل ۵۳ مقاله در موضوع‌هایی نظیر این است:

— چگونه گران‌بهاترین سرمایه شرکت، یعنی کارکنان، را آموزش دهیم تا بیشترین بازدهی را به دست آوریم.
— افراد فعال در این صنعت چگونه می‌توانند مزه لذت بخش خلاقیت و آفرینندگی را بچشند.

— روح «هم‌زیستی و بهروزی مشترک» میان شرکت و جامعه چگونه باید در فعالیت‌های روزمره تبلور یابد.

این مقاله‌ها از سه کتاب زیر گلچین شده‌اند:

۱. *Shobai kokoroe-cho* (1973) دستورالعمل‌های یک بیزنس من
۲. *Keiei kokoroe-cho* (1974) دستورالعمل‌های یک مدیر
۳. *Keiei no kotsu koko nari* مهارت یک میلیون دلاری مدیریت
to kizuita kachi wa hyakumanryo (1980).

بخش دوم شامل هجده مقاله از کتاب تصمیم‌گیری در مدیریت *Ketsudan no keiei* (1979) است که به ترتیبی زمانی تنظیم شده است. در این بخش، با نگاه به گذشته به تصمیم‌های گوناگون در مدیریت و نحوه برخورد با بحران‌های مختلف یا مسائل دشوار می‌پردازم، و نمونه‌های مشخصی از تصمیم‌گیری را ارائه می‌دهم. مدیران از فشارهای هر روزه ناشی از تصمیم‌گیری‌های درست و خطرات این کار مطلع هستند. من این بخش را به این امید اضافه کرده‌ام که شاید به درد کسانی بخورد که با دشواری تصمیم‌گیری‌های مناسب روبرو هستند.

مطالب بسیار زیادی در مورد کسب‌وکار و مدیریت دارم که مایلم بیان کنم، خیلی بیش از مطالبی که توانسته‌ام در این صفحات محدود بگنجانم، اما به جای تلاش برای ارائه تمام و کمال، بگویم، کوشیده‌ام آن تفکرات و تجربیاتی را با خوانندگان در میان بگذارم که اصول اساسی اداره کسب‌وکار و مدیریت هستند و روش‌های مشخصی را شرح می‌دهند که طی دوره فعالیت‌م اتخاذ کرده‌ام.

در مدیریت چیزی به اسم فقط یک راه‌حل وجود ندارد؛ اگر چه نفر در کسب‌وکار باشند، صد روش کسب‌وکار هم وجود دارد. در خارج از ژاپن هم، که بیشتر خوانندگان این کتاب هستند، راه و روش‌هایی کاملاً متفاوت با مال ما وجود دارد، روش‌های شرح داده شده در این کتاب ممکن است در شرایط اجتماعی متفاوتی کاربرد کلی داشته باشد. با وجود این، اگر خوانندگان، که بسیاری از آنان شاید با بازرگانان ژاپنی در کشورشان برخورد داشته‌اند، بتوانند به کمک این کتاب درک بهتری از

طرز فکر بازرگانان و مدیران ژاپنی به دست آورند، خوشحال خواهم شد.
در پایان، اجازه دهید این قطعه را که بیش از ده‌ها سال است زمزمه می‌کنم
به شما تقدیم کنم:

جوانی یعنی داشتن دل جوان،
جوانی برای کسانی که سرشار از امید و اعتقادند،
برای کسانی که هر روز تازه با شجاعت و اعتمادیه نفس
دست به چالش‌های بزرگ می‌زنند
ابدی است.

مه ۱۹۸۴ - کونوسوکه ماتسوشیتا

مقدمه

کونوسوکه ماتسوشیتا در ۲۷ نوامبر ۱۸۹۴ زاده شد. وی سومین پسر و جوان‌ترین فرزند از هشت فرزند ماساکوسو برنجکار و همسرش توکوئه، در حومه استان واکایاما، منطقه‌ای کشاورزی در جنوب شرقی اوزاکا، بود. پدرش عضو انجمن صنایع نساجی و همکار هم کارمند دولت در ده بود. خانواده ماتسوشیتا صاحب زمینی بودند که نسل اندر نسل به آنان رسیده بود و کاملاً مرفه بودند، و کودکی کنونی را به ساد و آسوده‌خاطر بود. اما در ۱۸۹۹ خانواده گرفتار بحران شدیدی شد. در پی جنگ چین و ژاپن در سال ۱۸۹۴-۱۸۹۵، دوره شکوفایی اقتصادی شروع شد و بازارهای بورس و کالاهای اساسی در سرتاسر کشور به رونق افتاد. صنایع ملی تأسیس شد. بسیاری گرفتار تب بورس‌بازی شدند، که پدر کونوسوکه یکی از آنان بود. از شروع سرمایه‌گذاری وی در بورس محل مدتی نگذشته بود که فاجعه رخ داد؛ بورس سقوط کرد و ماساکوسو تمام دار و ندارش، خانه و زمین‌های اجدادیش را از دست داد.

در پی این فاجعه، دو تن از برادران بزرگ‌تر کونوسوکه مردند، و ماساکوسو، که قادر نبود خانواده‌اش را از این فقر و فلاکت نجات دهد، امیدش را به کونوسوکه بست که در چهار سالگی وارث خانواده ماتسوشیتا شد. وی در نه سالگی دبستان را ترک کرد و به اوزاکا رفت تا تک و تنها زندگی کند. در آنجا شاگرد زغال‌فروشی شد. در ۱۹۰۵، به

یک دوچرخه فروشی بزرگ رفت و موفق شد دوره کارآموزی شش ساله‌ای را کامل کند. در آن زمان، کارآموزی بسیار دشوار بود؛ کونوسوکه در طی این شش سال بارها به فکر افتاد دست از کارآموزی بکشد، ولی برای تحقق رؤیای پدرش در مورد بازگرداندن دارایی خانواده در دوچرخه فروشی ماند. در ۱۹۰۶، پیش از تحقق آن رؤیا، پدرش پس از یک بیماری طولانی مدت درگذشت.

سال‌های پس از پیروزی ژاپن در جنگ ۱۹۰۵ روس-ژاپن، کونوسوکه شاهد دگرگونی‌های بسیار زیادی در شهر اوزاکا بود. چراغ‌های نفتی و گازی خیابان‌ها را به چراغ‌های برق دادند، ساختمان‌های به سبک غربی یک پس از دیگری در حاشیه خیابان‌ها سبز شدند، و اتوبوس‌های برقی به مسافر در خیابان‌های اصلی شهر به صدا درمی‌آمدند. ماسو شمای، جوان با دیدن اتوبوس‌های برقی سخت شیفته دنیای وسایل برقی شد. در آن جا بود که تصمیم گرفت عمرش را وقف صنعت جدید و خوش‌ایه و سانا الکریکی کند.

در پانزده سالگی به شرکت برق اوزاکا رفت تا دوره کارآموزی سیم‌کشی را بگذراند، و این شروع خطریذری وی در این عرصه جدید در سال ۱۹۱۰ بود. در این جا خیلی سخت‌ناتر کرد حتی سخت‌تر از دوره کارآموزی‌اش در دوچرخه فروشی. وی به سرعت پیشرفت کرد و در یک دوره کوتاه پنج‌ساله به شغل بازرسی که آرزویش را داشت دست یافت. اگرچه شغل جدیدش مسئولیت سنگین‌تری بر دوشش می‌آورد، اما عملی که انجام می‌داد به مراتب کمتر از کارهای فنی بود. کونوسوکه، جوان بیست و دو ساله تیز و سخت‌کوش، کاملاً آگاه از پتانسیل عظیم نیروی برق، خیلی زود از کار تکراری و خسته‌کننده شغل جدیدش ناراحت و سرخورده شد. اما ضعف جسمانی باعث آزارش شد و مدت‌های مدیدی اجباراً در خانه استراحت کرد. آرزوی وی این بود که با کار چالش‌انگیزی درگیر شود و ماندن در خانه این ایده را به او داد که کسب و کار خودش را شروع کند.

مدتی روی طرح جدیدی برای سریچ مشغول به کار شد، و زمانی که شرکت پیشنهاد او را در مورد تولید انبوه ابداع جدیدش رد کرد، تصمیم گرفت سریچی کاملاً جدید طراحی و خودش آن را تولید کند. سال ۱۹۱۷، ماتسوشیتا هنوز بیست و دو سالش بود. بلافاصله پس از ترک شرکت برق اوزاکا، نقشه کشیدن برای تولید سریچ جدیدش را شروع کرد و تمام پس انداز و هم چنین تمام حقوقش را در این کار سرمایه گذاری کرد. مالی سرمایه اش کافی نبود، و تولید سریچ، آن طور که انتظار داشت، بدون در-سریش نمی رفت. سرانجام، با قرضی که از یک دوست گرفت و پولی که همسریش از رختن کیمونو به دست آورده بود و سفارشی غیرمنتظره برای صفحات چاپ پنکه، که در پایان آن سال به دستش رسید، اقدام مخاطره آمیزش را به ارمغان آورد. سال بعد، در هفتم مارس ۱۹۱۸، کارگاه وسایل برقی ماتسوشیتا رسماً راه اندازی شد. صاحب کارگاه که خودش بود و همسرش مایو، برادرزنش توشیو و ثیوئه، که آن موقع فقط پانزده سالش بود، در به- شرکت الکتریکی سانئو را تأسیس کرد) کارکنانش بودند.

ماتسوشیتا به تولید صفحات عایق پنکه ادامه داد، و در ضمن کار روی پرز دویل (دوسره) برای مصارف خانگی را شروع کرد. در روزهای اولیه برق، خانه ها فقط سریچ تکی برق داشتند که در سقف آتاق نشیمن بود. ماتسوشیتا تقاضا برای طرحش را دقیقاً پیش بینی کرد، طرحی که به هر خانه امکان می داد تا در آن واحد از دو وسیله برقی استفاده کنند، و به-ها، زمانی که طرح بعدی اش - چراغ باتری دار دوچرخه مخروطی شکل - تکمیل شد، و در سرتاسر کشور فروش سریع آن شروع شد، اوضاع کارگاه مرتب بود و به واقع در مسیر موفقیتش حرکت می کرد.

نوآوری وی با استعداد ذاتی اش برای کارآفرینی سازگار بود. برای نمونه، در سال های یاس آور پس از جنگ جهانی اول، زمانی که وام بانکی کم بود و بیشتر شرکت ها از مخارج شان کم می کردند، کونوسوکه

ماتسوشیتا تصمیم گرفت کارخانه جدیدی ایجاد کند. این اقدام جسارت آمیز در کارکنانش انگیزه ایجاد کرد و الهام بخش آنان و موجب رشد غیرمنتظره‌ای در تولید شد. این نمونه چیزی است که ماتسوشیتا «مدیریت مثبت» می‌خواند، او به خصوص در استراتژی مدیریتش مبتکر بود.

در ۱۹۲۵، مارک «ناسیونال» را به ثبت رساند و دو سال بعد نخستین محصولش را با همان مارک، چراغ قوه باتری دار چهارگوش، وارد بازار کرد. ماتسوشیتا، با اطمینان از سودمندی آن، از روش بازاریابی مبتکرانه‌ای استفاده کرد. در ابتدا ۱۰,۰۰۰ نمونه مجانی در بین خرده فروشان ها توزیع کرد. این روش نه تنها موفقیت آمیز بود، بلکه مارک ناسیونال را به عنوان نشانه کیفیت تثبیت کرد. (امروز، محصولات شرکت الکتریکی ماتسوشیتا با نام‌های پاناسونیک و Technics and Quasar نیز معروف اند).

کنون سوکه ماتسوشیتا بعد از شرح داد که نام ناسیونال چگونه به ذهنش خطور کرد:

دنبال نام مناسبی برای این چراغ قوه می‌گشتم، و حدود ده یا بیست نام مختلف را در نظر داشتم، اما هیچ کدام به نظرم واقعاً مناسب نبود. تا آن‌که یک روز تصادفاً متوجه شدم، «انترناسیونال» در روزنامه شدم. این کلمه به نوعی به دلم نشست. یک کلمه انگلیسی نمی‌فهمیدم، با وجود این، در وهله اول فکر کردم که این کلمه شاید با انقلاب روسیه یا چیزی در این ردیف ربط دارد. در واژه‌نامه به دنبال این واژه گشتم و معنی آن را پیدا کردم، در ضمن فهمیدم که واژه «ناسیونال» به معنی «متعلق به ملت» است. آن وقت فکر کردم خودش است؛ پیدایش کردم؛ معنی آن مناسب است هم در لغت و هم در واقعیت. این واژه نشانی از مردم را در خود دارد.

در آن روزگار، شرکت‌های بزرگ و با سابقه به جز نام خودشان از هیچ مارک تجاری برای فروش محصولاتشان استفاده نمی‌کردند. ماتسوشیتا از زمانه خودش جلوتر بود. وی مطمئن بود که چراغ قوه‌اش محصولی با صرفه و آسان‌یاب است، و خاطر جمع بود که این محصول نیاز هر خانه‌ای خواهد بود. این اعتقاد راسخ باعث شد که دست به کار شود و آن را به تولید انبوه برساند و تلاش کرد آن را، حتی در دوره رکود اقتصادی، به حصرل‌پرفروشی تبدیل کند. تلاش‌هایش به نتیجه رسید و تقاضا به سرعت افزایش یافت، به نحوی که قیمت چند بار کاهش یافت؛ چراغ قوه ناسیونال هیچ‌وقت در واقع کالای خانگی نشده بود. ماتسوشیتا می‌گوید که راهکار برای تقاضا از طریق تولید انبوه و کاهش قیمت را از زندگی پیشگام امریکایی تولید اتومبیل، یعنی هنری فورد، آموخت وی می‌نویسد:

روش هنری فورد جامع‌ال‌علاقه بود، و با نیازهای جامعه نیز هماهنگ بود. طبیعی است که می‌خواست از کسب و کارش پول درآورد، منتها متوجه شد که نفع واقعی خودش و دیگران بستگی به این خواهد داشت که محصولش را به‌جای جزئی از زندگی مردم عادی شود، و به نحو مناسبی به پیشرفت کشورش خدمت کند. به همین دلیل، قادر شد قیمت اتومبیل را مرتب کاهش دهد، و این امکان را فراهم کرد که افراد بیشتری صاحب اتومبیل شوند، و کسب و کارش را به تدریج توسعه دهد... وی امکان پیشرفت سریع اتومبیل و استقبال مردم از آن را فراهم کرد.

شرکت الکتریکی ماتسوشیتا توسعه پیدا کرد و اتصالات برق، چراغ دوچرخه، هیتر، رادیو، باتری خشک و بسیاری محصولات دیگر را تولید کرد. هر محصول جدید بی‌درنگ وارد بازار انبوه می‌شد و این نظر ماتسوشیتا را بار دیگر تأیید می‌کرد که مسئولیت در قبال جامعه اصل و

جوهر کسب و کار سالم است. در ۵ مه ۱۹۳۲، تمام کارکنانش را جمع کرد و راجع به فلسفه کار و کاسبی اش برای آنان سخنرانی کرد:

رسالت تولیدکننده غلبه بر فقر است، آزاد کردن کل جامعه از چنگال فقر و ایجاد رفاه در جامعه است. هدف از کسب و کار و تولید صرفاً گسترش دادن فروشگاه‌ها یا کارخانه‌های شرکت مورد نظر نیست، بلکه ثروتمند کردن کل جامعه است. و جامعه برای تولید ثروت به پویایی و سرزندگی کسب و کار و صنعت احتیاج دارد. فقط در چنین شرایطی است که کسب و کارها و کارخانه‌ها به شکوایی واقعی می‌رسند. رسالت واقعی شرکت الکتریکی ماتسوشیتا تولید هر چه بیشتر کالا است، به نحوی که در کشور صلح پیشرفت وجود آید.

ماتسوشیتا فقط به بیان رسالتش بسنده نکرد، وی ۲۵۰ سال بعد را دوره‌ای اعلام کرد که این رسالت در آن تحقق می‌یابد، وی این ۲۵۰ سال را به ۱۰ مرحله ۲۵ ساله تقسیم کرد. نخستین ده سال هر مرحله را دوره سازندگی، دومین دهه را دوره اجرا، و سیم سال آخر را دوره «تحقق» نامید. آن روز به مخاطبانش یادآوری کرد که نخستین ۲۵ سال با دوره فعالیت آنان هم‌زمان است.

وی در ضمن اعلام کرد که روز ۵ مه ۱۹۳۲ لحاظ با انگ زترین روز شرکت الکتریکی ماتسوشیتا است و از آن به بعد این را یک مظهر سرآغاز اعلام رسالت شرکت در جامعه است، جشن گرفته خواهد شد. بنابراین، اگرچه شرکت در واقع در ۷ مارس ۱۹۱۸ تأسیس شد، روز ۵ مه روز جشن سالگرد تأسیس آن است. در ۵ مه ۱۹۸۴، شرکت وارد سومین مرحله پیشروی خود به سوی تحقق این رسالت جمعی شد. و در ۲۰۰۹ وارد چهارمین مرحله گردید.

از ۱۹۳۲ به بعد، شرکت پیشرفت چشمگیری داشته است.

کونوسوکه ماتسوشیتا کوشیده است تا احساس رسالت را در کارکنانش تقویت کند و آن را به عنصر خلاق و دایمی فرهنگ شرکت تبدیل کند. در جولای ۱۹۳۳، با اعتقاد به این که رهبری قدرت مند تازه ای مورد نیاز است، و به منظور فراهم کردن اصول راهنمای فعالیت های روزمره و تشویق افراد شرکت، اصول زیر را مطرح کرد:

۱. روحیه خدمت رسانی از طریق صنعت
۲. روحیه عدالت جویی
۳. روحیه هماهنگی و همکاری
۴. روحیه عشق به پیشرفت
۵. روحیه حتمانزاری و فروتنی
(بعد ها، در آگوست ۱۹۳۷، دو اصل دیگر نیز اضافه کرد:)
۶. روحیه سازگاری با قوانین طبیعت
۷. روحیه قدرشناسی

این هفت اصل تا امروز، چنان که از آن زمان تاکنون، شعار اصلی برای کار روزانه هزاران عضو شرکت الکتریکی ماتسوشیتا بوده است. تفکر کونوسوکه کارآفرین در قالب اصول و ارزش های جدید و مشخص تحول یافت. در ۱۹۳۳، شرکت را به سه بخش تقسیم کرد، و به هر کدام قدرت تصمیم گیری مستقل داد. بخش یک کارس تولید ادیو بود؛ بخش دو لامپ و باتری؛ و بخش سه وسایل برقی و سایر وسایل مصنوعی یا صنعتی و وسایل گرمایی برقی. سرپرستان هر بخش مدیریت آن بخش را به عهده گرفتند - ماتسوشیتا آن را «مدیریت مستقل» نامید - و این کار بستری را فراهم کرد که در آن سنت مدیریت شرکت الکتریکی ماتسوشیتا رشد کرده و به نسل های جوان تر مدیران منتقل شده است. جنگ جهانی دوم ژاپن را دچار دوره ای از سردرگمی و آشفتگی کرد، و شرکت ماتسوشیتا را با دشوارترین تنگناها از زمان تأسیس اش مواجه

کرد. کونوسوکه ماتسوشیتا روز پس از تسلیم ژاپن مدیران اجرایی را جمع کرد و برنامه‌هایش را برای بازسازی شرکت اعلام کرد. وی اظهار داشت که تولید پایه و اساس نوسازی ملی است، و آنان باید خودشان را با جدیت تمام وقف بازسازی کشورشان کنند. وی تمام کارکنان را فراخواند تا خود را به سرآغاز جدید متعهد کنند و تمام امکانات خود را برای عملی کردن وظایف پیش رو بسیج کنند.

ستاد کل نیروهای آمریکایی سیاست برچیدن مجتمع‌های عظیم صنعتی یا زایی باتسو (Zaibatsu) را، که از قبل از جنگ بر اقتصاد ژاپن سلطه داشتند، اجرا درآورد، و شرکت الکتریکی ماتسوشیتا همراه با بقیه شرکت‌های بزرگ ژاپنی از جمله نخستین شرکت‌های مشمول این سیاست بودند. (۱) از آن‌ها که جزء Zaibatsu نبود، بعداً بخشوده شد. تمام مدیران شرکت بازسازی شدند و اموال و دارایی‌های شرکت موقتاً مسدود گشتند، و انواع و اقسام مشکلات بروز کرد، ولی با تلاش‌های یکپارچه و متحد تمام کارکنان شرکت موفق شد بر مشکلاتش غلبه کند و خود را بازسازی نماید. شرکت می‌پیش از بیست و پنج سالی که از آن زمان سپری شده به مجتمعی تبدیل شد که یکی از بیشترین میزان فروش خالص را در ژاپن دارد و در میان بزرگ‌ترین شرکت‌های صنعتی در فهرست مجله فورچون، آگوست ۱۹۸۳، در رده ۲۹ قرار گرفت.

کونوسوکه ماتسوشیتا هم‌چنان که تلاش می‌کرد، و کارش را از میان خرابی‌های جنگ بازسازی کند، در دور و بر خود شاهد هرج و مرجی بود که جامعه ژاپن دچارش شده بود. وی به بررسی این موضوع دست زد که انسان چگونه می‌تواند خود را از درد و رنج رها سازد و به خوشبختی برسد، و جامعه‌ای صلح‌آمیز و هماهنگ ایجاد کند. در ۳ نوامبر ۱۹۴۶، مؤسسه «صلح و بهروزی از طریق پیشرفت» (PHP) را تأسیس کرد. هدفش از این کار رسیدن به جامعه‌ای صلح‌آمیز و برخوردار از رفاه مادی و غنای معنوی است. در ۱۹۸۰، دانشکده «حکومت و

مدیریت ماتسوشیتا» افتتاح شد. برنامه این دانشکده جست و جوی ایده‌ها و سیاست‌گذاری در آموزش و پرورش، اقتصاد، سیاست و سایر حوزه‌هایی است که در پیشرفت و توسعه ژاپن و جهان در قرن بیست و یکم سهمی خواهند داشت. اهداف اصلی این دانشکده تربیت و پرورش رهبران احتمالی برای آینده است، کسانی که قادر باشند مشکلات بسیار، که ژاپن با آن‌ها روبه‌رو است حل کنند.

سه سال بعد، در مه ۱۹۸۳، ماتسوشیتا طرح منحصر به فرد جدیدی به نام «قرارداد که تو در مورد تغییرات آب و هوا» ارائه داد. این طرح الگوهای آب و هوا، توسعه و زندگی در ژاپن و جهان در قرن بیست و یکم و بعد را بررسی و پیش‌بینی می‌کند و برنامه‌هایی برای راه‌های تحقق آن هدف تدوین می‌کند. برنامه این گروه مطالعاتی در میان گذاشتن نتایج تحقیقات با مردم ژاپن و تمام کشورهای دیگر، و ارائه طرح‌های مشخص به رهبران جهان در قالب تلاش به منظور یکی از اهداف ژاپن به جامعه انسانی در دوره گذار کنونی است. ماتسوشیتا در سالگی در ۲۷ آوریل ۱۹۸۹ در شهر اوزاکا بدرود حیات گفت.

کاتسوهیکو اگوچی

مدیر کل مؤسسه PHP