

کونوسوکه ماتسوشیتا  
(کارآفرین و بنیان‌گذار ناسیونال - پاناسونیک ژاپن)

# اخلاق مدیریت روشن بین

## فلسفه موفقیت مالی و پیروزی شخصی

ترجمه

محمود متحد



This is a Persian Translation of  
*Not for Bread Alone*  
By Konosuke Matsushita  
PIIP Institute, Inc., Berkley Books, New York, 1994  
Translated by Mahmoud Motahed  
Kandokāv Publishing House, Tehran, 2011  
Reprinted 2012  
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 کونوسوکه  
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*  
عنوان برگزیده برای اقصای نان: آداب بازرگانی و اخلاق مدیریت.  
موضوع: مدیران -- اخلاق حرفه‌ای  
موضوع: بازرگانی -- مدیریت  
شماره افزوده متحد، محمود، ۱۳۳۲ - مترجم  
رده‌بندی شنگره: ۳۱۳۹ م ۳ الف ۵۵۴۹/۵ HF  
رده‌بندی دیویی: ۶۵۸/۳۱۴  
شماره کتابشناسی ملی: ۲۶۴۲۵۴۱



کونوسوکه ماتسوشیتا

اخلاق مدیریت روشن بین: فلسفه مالی و پیروزی شخصی

ترجمه محمود متحد

چاپ یکم ترجمه فارسی زمستان ۱۳۹۰، آماده‌سازی، حروف نگاری و نظارت بر چاپ: دفتر نشر کندوکاو  
(حروف نگار و صفحه‌آرا: سمیه حسینی؛ نمونه خوان: غلامحسین دهقان؛ ناظر چاپ: هومن بخشی)  
طراح جلد: محمود رضا لقیبی

لیتوگرافی: طیف نگار. چاپ: نیل، صحافی: دیداور

چاپ اول: تابستان ۱۳۹۱

شمارگان: ۳۰۰ نسخه

همه حقوق چاپ و نشر این کتاب محفوظ است

انتشارات کندوکاو

خیابان شهید مدنی، کوچه باقر نژاد، شماره ۳۲، تهران ۱۶۳۸۹

مرکز بخش: کتاب گزیده

خیابان فخر رازی، شماره ۳۳، تهران ۱۳۱۴۸

تلفن: ۶۶۴۰۰۹۷۸ ۶۶۴۸۰۵۶۹ ۶۶۴۹۲۹۶۲

قیمت: ۵۰۰۰ تومان

## فهرست

|    |            |
|----|------------|
| ۹  | سیاس‌گزاری |
| 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 سِد راه ارتباط |

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

- ۵۰ فصل سوم: مدیریت خلاق
- ۵۰ .۱. رضایت از خود مانع پیشرفت است
- ۵۱ .۲. بازرگان نوآور
- ۵۳ .۳. انگیزه برای از بین بردن ناقصی‌ها
- ۵۴ .۴. شهرد مسئولدار
- ۵۶ .۵. روح استقلال
- ۵۷ .۶. بازرگانان ضرر می‌کنند
- ۵۹ .۷. به موفقیت‌های کسب شده خرسند نباشید
- ۶۰ .۸. کسب و کار جامعه را می‌سازد

- ۶۲ فصل چهارم: روحیه خدمت‌گرایی
- ۶۲ .۱. قرارداد نانوشته
- ۶۳ .۲. تبلیغ همان ترویج است
- ۶۵ .۳. خدمت‌رسانی قبل از هر چیز
- ۶۶ .۴. «سلام» سرویس
- ۶۷ .۵. مجاب کردن نتیجه می‌دهد
- ۶۸ .۶. جنس مرغوب، قیمت شیرین
- ۷۰ .۷. گنجینه شکایات
- ۷۱ .۸. شهروندان وفادار

- ۷۳ فصل پنجم: مسئولیت اجتماعی
- ۷۳ .۱. نظر مردم

|     |                                   |
|-----|-----------------------------------|
| 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. گرفتاری از زگار خوبی است       |
| ۸۶  | ۲. دست و پنجه نرم کردن با مشکلات  |
| ۸۷  | ۳. دانشگاه کسادی                  |
| ۸۸  | ۴. کمبود منابع مالی               |
| ۹۰  | ۵. به خودتان فرصت دهید            |
| ۹۱  | ۶. شوک زمین لرزه                  |
| ۹۲  | ۷. حوادث یک روز بی 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

- ۱۱۲ ۲. دردسرهای شهرت
- ۱۱۵ ۳. یا چراغ دوچرخه 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. اربابها را خالی کنید!
- ۱۲۸ ۸. اولویت با مشتری است
- ۱۳۲ ۹. رشد در مبارزه برای هدف است
- ۱۳۵ ۱۰. دروازه شیطان
- ۱۳۹ ۱۱. تفسیم شرکت و موفقیت
- ۱۴۱ ۱۲. به سوی تنای معنوی
- ۱۴۴ ۱۳. ایجاد تعادل با دوچرخه
- ۱۴۷ ۱۴. قیمت گذاری چیزی بدون قیمت
- ۱۵۱ ۱۵. پنج روز کار در هفته
- ۱۵۴ ۱۶. ممکن است اشکال از شما باشد
- ۱۵۸ ۱۷. سکان دار جدید
- ۱۶۱ ۱۸. رهبران فردا
- ۱۶۴ نمایه

## سیاس گزاری

این کتاب بدون همکاری بسیاری، که وقت گران بها و کار حرفه ای شان را صرف آماده سازی آن کردند، کامل نمی شد. نخستین ترجمه این کتاب را ایزاکو اونیشی، معاون پیشین شرکت الکتریکی ماتسوشیتا، که سال ها مترجم رسمی شفاهی من بود در خارج انجام داد و اریکا یانگ آن را ویراست. تسوموتوکانو، مدیر مرکز ارتباطات علوم اجتماعی، دست نویس اولیه را مطالعه و مراحل نهایی کار ترجمه را از نظر گذراند. ویرایش نهایی را ویراستار کهنه کار، پاتریشیا مورای، انجام داد. کار وی در مورد بهبود ترجمه و خوانا و روان کردن آن واقعاً تحسین برانگیز است. از صمیم قلب از او سپاس گزارم. در ضمن مایلم از کاتسوهیکو اگوچی، که سال ها همکاری نزدیکی با او داشتم، بابت نوشتن مقدمه کتاب تشکر کنم.

## پیش‌گفتار

هشتاد سال از زمانی که زاده‌ام را ترک کردم و در نه سالگی کارآموز شدم می‌گذرد. در تمام این هشتاد سال کسب‌وکار زندگی من بوده است. من شاهد تغییرات عمیق و سریع در جهان بوده‌ام، از این رهگذر کوله‌بار گران‌بهایی از تجربیات در عرصه کار و تجارت گرد آورده‌ام. تجربیاتم متقاعدم کرده است که مهم‌نیست جهان تا چه حد می‌تواند گیج‌کننده و آشفته باشد، با این همه، انسان همیشه می‌تواند روش‌های مدیریتی خود را بهبود بخشد و باعث رونق کسب‌وکارش شود. عصر کنونی را عصر «آشوب» یا «گذار» نامیده‌اند، عصری که برای کسب‌وکار و مدیریت مسائل بسیار پیچیده و دردسرهای فراوان ایجاد کرده و می‌کند، اما معتقدم که برای حل و فصل این‌گونه مشکلات راه‌حل‌های بسیاری وجود دارد. برای یافتن روش درست و دانستن زمان‌بندی صحیح برای رسیدگی به مشکلات خاص، باید از اصول اساسی کسب‌وکار 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 کسب‌وکار 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 - چنانچه 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 ۶۰ سال پیش، این اصل، یعنی خدمت به مردم، را اصل اول فعالیت خود قرار داده‌ام.

چند سال پیش کتاب تفکراتی در باب انسان را منتشر کردم، که ترجمه انگلیسی یکی از نخستین کتاب‌های من بود، دیدگاه‌هایم را دربارهٔ سرشت بشر مطرح کردم. از 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 علاقه‌نشان دادند. از چهار کتاب قبلی من، که دربارهٔ کسب‌وکار و مدیریت به ژاپنی منتشر شده است، بیش از هفتاد مقاله ترجمه و برای کتاب حاضر ویرایش شدند. بخش اول به هفت موضوع تقسیم می‌شود، که همگی به موضوعی می‌پردازند که معتقدم رویکرد درست به مدیریت و مدیر ایده‌آل است. این بخش شامل ۵۳ مقاله در موضوع‌هایی نظیر این است:

- چگونه گران‌بهارترین 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 بجشند.

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

بخش دوم شامل هجده مقاله از کتاب *تصمیم‌گیری در مدیریت* (1979) *Ketsudan no keiei* 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 تجربیاتم را ارائه می‌دهم. مدیران از فشارهای هر روزه ناشی از تصمیم‌گیری‌های درست و نادرست مطلع هستند. من این بخش را به این امید اضافه کرده‌ام که شاید به درد کسانی بخورد که با دشواری تصمیم‌گیری‌های مناسب روبه‌رو 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 ایده‌هایم، کوشیده‌ام آن تفکرات و تجربیاتی را با خوانندگان در میان بگذارم که اصل اساسی اداره کسب‌وکار و مدیریت هستند و روش‌های مشخصی را شرح می‌دهند که طی دوره فعالیتیم اتخاذ کرده‌ام.

در مدیریت چیزی به اسم فقط یک راه‌حل وجود ندارد؛ اگر صد 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 اعتماد به 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 هفت فرزند ماساکوسو برنجکار و همسرش توکوئه، در حومه استان واکایاما، منطقه‌ای کشاورزی در جنوب شرقی اوزاکا، بود. پدرش عضو انجمن محل مدتی 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 کونوسوکه شاد 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 برای فعال کردن 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 نه‌سالگی دبستان را ترک کرد و به اوزاکا رفت تا تک و تنها زندگی کند. در آن‌جا شاگرد زغال‌فروشی شد. در ۱۹۰۵، به

یک دوچرخه‌فروشی 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 سرانجام تحقق رؤیای پدرش در مورد بازگرداندن دارایی خانواده در دوچرخه‌فروشی 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 دو گونه‌های بسیار زیادی در شهر اوزاکا بود. چراغ‌های نفتی و گازی خیابان‌ها جای خود را به چراغ‌های برق دادند، ساختمان‌های به سبک غربی یکی پس از دیگری در حاشیه خیابان‌ها سبز شدند، و اتوبوس‌های برقی برای مسافر در خیابان‌های اصلی شهر به صدا درمی‌آمدند. مائوسویتای جوان با دیدن اتوبوس‌های برقی سخت شیفته دنیای وسایل برقی شد. در این جا بود که تصمیم گرفت عمرش را وقف صنعت جدید و خوش‌آتیۀ وسایل الکتریکی کند.

در پانزده سالگی به شرکت برق اوزاکا رفت تا دوره کارآموزی سیم‌کشی را بگذراند، و این شروع خطرناک وی در این عرصه جدید در سال ۱۹۱۰ بود. در این جا خیلی سخت کار کرد تا حتی سخت‌تر از دوره کارآموزی‌اش در دوچرخه‌فروشی. وی به سرعت پیشرفت کرد و در یک دوره کوتاه پنج ساله به شغل بازرسی که آرزویش را داشت دست یافت. اگرچه شغل جدیدش مسئولیت سنگین‌تری بر دوشش می‌گذاشت، 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. ولی سرمایه اش کافی نبود، و تولید سریچ، آن طور که انتظار داشت، بدون دردسر پیش نمی رفت. سرانجام، با قرضی که از یک دوست گرفت و پولی که همسرش از دوختن کمرنو به دست آورده بود و سفارشی غیرمنتظره برای صفحات عایق پنهانی که در پایان آن سال به دستش رسید، اقدام مخاطره آمیزش نخستین سود 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 موشو و برادرزنش توشیو و نیهو، که آن موقع فقط پانزده سالش بود (و بعدها شرکت الکتریکی سانپو را تأسیس کرد) کارکنانش بودند.

ماتسوشیتا به تولید صفحات عایق پنهانی 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 اتاق 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، بعدها، 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 یأس 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 به‌خصوص 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 فروش‌ها 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 معروف‌اند).

کنونوسوکه ماتسوشیتا بعدها سرخ 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 کلمه «انت ناسیونال» 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 محصول پرفروشی تبدیل کند. تلاش‌هایش به نتیجه رسید و تقاضا به سرعت افزایش یافت، به نحوی که قیمت چند بار کاهش یافت؛ چراغ قوه ناسیونال هیچ وقت در واقع کالای خانگی نشده بود. ماتسوشیتا می‌گوید که راهکار افزایش تقاضا از طریق تولید انبوه و کاهش قیمت را از زندگی پیشگام آمریکایی تولید اتومبیل، یعنی هنری فورد، آموخت وی می‌نویسد:

روش هنری فورد جسورانه و خلاقانه 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 واقعاً جزئی از زندگی مردم عادی شود، و به نحو مناسبی به پیشرفت کسب و کارش خدمت کند. به همین دلیل، قادر شد قیمت اتومبیل را مرتباً 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 شکوفایی واقعی می‌رسند. رسالت واقعی شرکت الکتریکی ماتسوشیتا تولید هر چه بیشتر کالا است، به نحوی که در کشور صلح و پیشرفت به وجود آید.

ماتسوشیتا فقط به بیان رسالتش بسنده نکرد؛ وی ۲۵۰ سال بعد از 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 پنج 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 خاطره‌انگیزترین روز شرکت الکتریکی ماتسوشیتا است و از آن به بعد این روز، که 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.

کنونوسوکه 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 اینکه رهبری قدرت مند تازه‌ای مورد نیاز است، و به منظور فراهم کردن اصول راهنمای فعالیت‌های روزمره و تشویق افراد شرکت، اصول زیر را مطرح کرد:

۱. روحیه خدمت‌رسانی از طریق صنعت
  ۲. روحیه عدالت‌جویی
  ۳. روحیه هماهنگی و همکاری
  ۴. روحیه عشق به پیشرفت
  ۵. روحیه احترام‌گذاری و فروتنی
- (بعدها در آگوست ۱۹۳۷، دو اصل دیگر نیز اضافه کرد):
۶. روحیه سازگاری با توانین طبیعت
  ۷. روحیه قدرشناسی

این هفت اصل تا امروز، چنانکه از آن زمان تا کنون، شعار اصلی برای کار روزانه هزاران عضو شرکت الکتریکی ماتسوشیتا بوده است. تفکر کونوسوکه کارآفرین در قالب اصول و روش‌های جدید و مشخص تحول یافت. در ۱۹۳۳، شرکت را به سه بخش تقسیم کرد، و به هر کدام قدرت تصمیم‌گیری مستقل داد. بخش یک کارشناس تولید رادیو بود؛ بخش دو لامپ و باتری؛ و بخش سه وسایل برقی و کابل، رزین 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 نسل‌های جوان‌تر مدیران منتقل شده است. جنگ جهانی دوم ژاپن را دچار دوره‌ای از سردرگمی و آشفتگی کرد، و شرکت ماتسوشیتا را با دشوارترین تنگناها از زمان تأسیس‌اش 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 نو سازی 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 زایباتسو (Zaibatsu) را، که از قبل از جنگ بر اقتصاد ژاپن سلطه داشتند، به اجرا درآورد، و شرکت الکتریکی ماتسوشیتا همراه با بقیه شرکت‌های بزرگ ژاپنی از جمله نخستین شرکت‌های مشمول این سیاست بودند (اما از آنجا که زایباتسو نبود، بعداً بخشوده شد). تمام مدیران شرکت پاک‌سازی 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 طی بیش از بیست و پنج سالی که از آن زمان سپری شده به مجتمعی تبدیل شده 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 ۳۹ قرار گرفت.

کونوسوکه ماتسوشیتا هم‌چنان که تلاش می‌کرد کسب‌وکارش 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 جست‌وجوی 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 بسیاری که ژاپن با آن‌ها روبه‌رو است حل کنند.

سه سال بعد، در مه ۱۹۸۳، ماتسوشیتا طرح منحصربه‌فرد جدیدی به نام «قرار داد کبرئو در مورد تغییرات آب و هوا» ارائه داد. این طرح الگوهای ایده‌آل جامعه زندگی در ژاپن و جهان در قرن بیست و یکم و بعد را بررسی و پیشنهادها 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 کمک به ارائه طریق به جامعه انسانی در دوره گذار کنونی است. ماتسوشیتا در ۹۵ سالگی در ۲۷ آوریل ۱۹۸۹ در شهر اوزاکا بدرود حیات گفت.

کاتسوهیکو اگوچی

مدیر کل مؤسسه PHP