

Японская среда обитания(2013)

Разговор с бывалым японцем

Вопрос: «Во что верят японцы? В буддизм? В синтоизм?»

Ответ: «И в буддизм и синтоизм, все зависит от настроения. Мы верим в солнце, его восход и этим живем».

Вопрос: «В чем сила японцев?».

Ответ: «У нас часто бывают землетрясения и тайфуны. Жизнь — это вызов. Сила японцев в единении, в совместном принятии этих вызовов».

1. «Первые ощущения»

Я длительное время занимаюсь развитием производственных систем, сначала в РУСАЛ, сейчас в ОМК. Начинал как рядовой сотрудник: от ученика электролизника до директора по технологии, потом профессионально акцентируюсь на развитии производственных систем. Каждый этап что-то новое, каждый шаг — какой-то личный вклад. Развивался сам, развивал производство.

Всегда мне ставили в пример японцев: их люди лучшие, их производственные системы лучшие, их продукт лучший. Сразу скажу, что у меня это отторжения не вызывало, даже тогда, когда мне тыкали японскими достижениями «невежды», не имеющие к ним никого практического отношения. Почему-то не было ревности к японцам. Было желание понять, что ими движет, в чем их сила и идея. И такая возможность мне представилась.



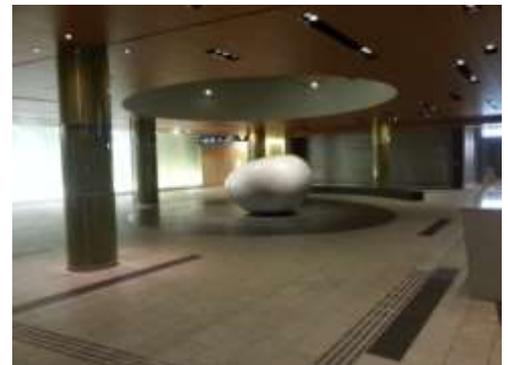
При перелете из Москвы в Токио, на встроенном в кресло мониторе, наблюдал огромное пространство России и «маленькую» Японию, территория которой в 45 раз меньше, чем наша страна при сопоставимом населении, а экономика третья по величине в мире. Чудеса. В голове проносятся ряд вопросов. Почему они, а не мы? У нас самая большая страна с самыми большими природными ресурсами. Как может такая маленькая страна быть одним из ведущих игроков в экономическом мире?



Первые мои ощущения, а на них я полагаюсь, так как, как правило, они меня не подводят: «маленькие японцы», дисциплинированы, пунктуальны, очень уважительны. Даже когда мы проезжали по Токио, попали на митинг производителей риса, который демонстрировал свое недовольство попытками государства отказаться от финансовой помощи их бизнесу. Рис у них дороже, чем у мировых конкурентов, но если государство не будет помогать, японский рис может уйти в небытие. Вот они и «митинговали» стройными рядами с яркими плакатами при поддержке полиции. **Без криков, без эмоций, стройным дисциплинированным рядом.**

Никой воинственности, которую я ожидал увидеть. Судя по их эффективности воинственность должна проявляться на каждом шаге, но я ее не увидел. Ни на улицах, ни в заведениях, ни в банях... Ощущение роя, который подчиняется неким общим целям и задачам. Живут себе, трудятся сообща, даже отдыхают как — то в гармонии с другими. Какая — то идиллия.

Пунктуальность. Прилетаем в токийский аэропорт, подходим к таможне, там организованная очередь. Рядом висит табличка, на которой планируем время прохождения очереди «от и до». Мы в него вложились. Время — это ресурс, который требует к себе бережливого отношения.



Аккуратность и чистоплотность. На улицах чисто, при этом урн для мусора практически нет. Даже унитаз у них отражает их отношения к чистоте. Это не просто унитаз: разными техническими примочками, которые позволяют привести себя в порядок снизу.

Основательность во всем. Даже в мелочах. На генетическом уровне, который, я уверен, формируется специфическим общественным обустройством. Эта «основательность во всем», по-видимому, обусловлена стимулами использовать имеющиеся ресурсы с максимальной эффективностью. Почему у японцев? Думаю, что это связано с хорошими для жизни климатом, которая способствует росту народонаселения, и крайне ограниченными ресурсами, в том числе и территориальными. Людей много, ресурсов мало, вот и приходится выжимать из того что есть максимум. В результате, обществу прививается эффективность во всем: «Да, если появляются новые ресурсы, мы их будем максимально эффективно использовать, а если нет, то мы будем **выжимать** эффективность из имеющихся ресурсов». Время – это ресурс и его надо правильно использовать, отсюда пунктуальность и скорость. Жизненное пространство – это тоже ресурс, значит компактное строительство, трехуровневые дороги... Люди – это главный ресурс. Человек – это социальный элемент. Он четко вписывается в работу общества. Прежде всего, осознанная дисциплина, уважительное отношение друг к другу, принятие важности социума. Работая на общество, ты получаешь возможность реализовать свои потребности.



Японское конкурентное преимущество – это люди, у которых «встроенное» намерение быть эффективным во всем. Не лучшим. Эффективным. Это образ жизни. Такие люди – лучшая среда для функционирования массовых производств. Поясню. Когда мы говорим про массовое производство, мы, прежде всего, говорим об издержках. Можно конечно принять ту технологию, которая у вас есть, и сослаться на ее ограничения. А можно постоянно ее шлифовать и совершенствовать в мелочах, тем самым снижая издержки. А для этого необходима максимальная вовлеченность персонала. Люди должны быть заточены на эффективность. У японцев – это культура. Она и создает уникальное конкурентное преимущество.

Ощущение того, что Японцы стремятся **не к экономической, а социальной эффективности**. В конце концов, акцентируясь на обществе, они сформировали одну из лучших экономик мира. Работая на общество, оно становится сильнее, а вместе с ним и у индивида появляется больше возможностей.

Сфера услуг насыщена персоналом. На производстве всю повышают производительность труда, а сфера услуг позволяет занять «свободное население». 10% основного производства, кормят остальных. Своеобразный компромисс между необходимостью быть конкурентоспособным, а это повышение производительности труда, и занятостью населения в целом. Социальная направленность. Такой подход к тому же позволяет реализовать принцип клиент-ориентированной среды.



Нет ощущения лидерства. Эффективность достигается вовлечением всех. В этом и плюс, в этом и минус. Массовая вовлеченность – это эффективность в деталях, но отсутствие явного лидерства, не позволяет приобрести новые вектора развития. Япония, Китай и Южная Корея начали интенсивно развиваться после того, как американское и европейское сообщество для них открыло свои рынки. Финансовые технологии запада позволили сделать толчок в развитии азиатов. Как масло в огонь, они послужили катализаторами.

Некоторые показательные примеры: колеса на жд транспорте не стучат; оперативки под стойку смирно; ребенок намусорил, а мать все рядом убрала – пол помыла; когда отъезжали от гостиницы японец продолжительно кланялся; защита от дурака в метро, чтобы человек не свалился в шахту; мягкие сидения в метро; трехэтажные дороги; компактность жилья...



2. «Понимание сути приходит через погружение»

Руководство для старшего мастера на примере компании Ямада в Осаке. Встретил нас руководитель и одновременно акционер. Мы его увидели, когда наш автобус подъезжал к предприятию. Все его поведение демонстрировало почтение и уважение.

Ямада - небольшое предприятие, ориентированное на производство деталей для промышленного оборудования, дизайн и производство трудосберегающих станков. Всего 18 человек, где работник зачастую совмещает ряд функций и не только производственных. Вроде бы и не масштаб. Что там смотреть? Но японская эффективность кроется в малом, в основательном отношении ко всему. Может быть большому руководителю или менеджеру это покажется незначительным, но вот для многих наших российских начальников цехов, старших мастеров пример был бы показателен. Что значит быть эффективным на небольшом производственном участке? Ямада показала нам это на своем опыте.

Три С: организация, порядок и чистота. Не пять, а три. Много это или мало? Они акцентируются на них. Да, везде порядок и чистота. Уборкой занимаются все от молодого до старого, вплоть до руководителя предприятия. Это правило. При этом в порядке и чистоте четко прослеживается система:

- **Оборудование:** пространства мало, поэтому оборудование расположено так, чтобы оно не загромождало коммуникации, расположение и пути перемещения четко визуализированы разметкой;
- **Инструмент:** многочисленный инструмент расположен не в ящиках, а на стенде с удобными размещением и визуализацией «следа» инструмента;
- **Запчасти и НЗП:** реализован классический японский канбан, но со своими особенностями. Не надо держать кладовщика. Система понятна и ей пользуются все.
- **Улучшения:** человек должен предложить **2 инициативы в неделю**; раз в неделю каждый отчитывается, какой вклад он внес в развитие предприятия; если инициатив нет, то **работнику приходится извиняться перед всеми, а для них это унижительно.**
- **Визуализация** работает для управления поведением людей: разметка, расположение инструмента, минимум и максимум по запасам, миссия и стратегия развития предприятия; планирование; нераспределенные работы, действия по достижению целей.
- **Стандартизированная работа** обеспечивается за счет установления правил игры: блок-схемы принятия решений, пошаговое описание операций, но только по критическим процессам; специфика производства не позволяет прописать детально все их действия, так как у них разные заказы как по виду, так по объему и времени.

Мотивация и обучение персонала. Роль человека на предприятии важная, так как он совмещает в себе несколько квалификаций. Это специфика производства: множество единичных заказов требует широкопрофильной специализации. Компания освоила 70% операций необходимых для воспроизводства различных заказов, остальное выполняют субподрядчики. Поэтому требуется соответствующая система обучения и мотивации персонала, суть которой заключается в следующем: берут человека после школы, отправляют в течении полугода проходить специализированные курсы в зависимости от потребности предприятия; далее закрепляют за наставником и он перенимает опыт; так воспроизводятся квалификации; в системе есть девять классификаций квалификации от низшей к высшей; **есть карта технических навыков**, в которой отражается квалификационный уровень работника; в зависимости от уровня



квалификаций поднимается заработная плата; отличие у молодого- 20 лет и старого -40 лет в два раза; после того как человек начинает получать пенсию, заработная плата падает в два раза.

Стоит отметить, что такая форма организации производства – широкопрофильное производство, не является экономически целесообразной. Выигрывают узкоспециализированные компании. Тем не менее, за счет энергии менеджмента им удается держаться на плаву. Но сейчас речь не об этом. Показателен пример организации небольшой бизнес-единицы. Хозяйский подход. Вовлечение персонала в развитие. Использование передовых методик по повышению эффективности труда. Это то, что должно присутствовать в любой небольшой бизнес – единице: производственном участке. Они составляют костяк всей системы. Если маленькая бизнес-единица дает сбой, то большую систему начинает лихорадить: бросать из одного состояния в другое, что приводит к снижению показателей. Понятно, что важна стратегия, но также важно и понимать, что стратегия складывается из мелочей.

OMRON – пример социально – ориентированного бизнеса. 75% персонала - это люди с ограниченными возможностями. Инвалиды. Производят датчики, электроприборы, медицинское оборудование.

На OMRON все заточено под «встраивание» инвалида в производственный процесс. Есть профессионалы, которые занимаются диагностикой состояния конкретного инвалида и оценкой возможности применения его в процессе. Также есть технологи – четыре человека, которые создают индивидуальное рабочее место инвалида, при этом применяют различные способы сделать его труд максимально эффективным: автоматика, механизмы, различные приспособления. В результате рождается производственная линия со **«встроенными стандартами работы»**: организуют работу так, чтобы нельзя было сделать по-другому. Только так можно добиться качества работы инвалида. Наблюдая за работой, понимаешь, какие усилия сделала специально выделенная группа профессионалов, чтобы придать новый смысл жизни для инвалида.



«Встроенная» стандартизация – это мощнейший инструмент производственной системы OMRON. Только они почему-то про нее не говорили. Больше говорили о 3С. Раньше они пытались запустить 5С, но что-то не пошло. Сейчас решили акцентироваться только на 3С. Еще прошлись вскользь по инструменту 4 М – материалы, методы, оборудование и люди. Говорили о системе кайдзен. О подаче предложений. У них до 10 тысяч предложений в год. Не реализаций, а предложений. Говорят, что им важно привить культуру философии кайдзен людям. Но что-то мне не давало покоя. Наблюдая за менеджментом предприятия, я не видел веры ни в 5С, ни в 3С, ни

в 4М, и даже ни в кайдзен – как практичные для них инструменты. У меня-то глаз на такие вещи наметан. Как будто они вынуждены следовать некоей моде, которую не признают. При этом я считаю, что у них работает **уникальная производственная система**, в которой реализуется принцип **«встроенной стандартизации»**. Она в себя включает специфические элементы мотивации, проектный принцип повышения эффективности, четкие стандарты, обучение... Реализация такой системы заслуживает тщательного изучения, особенно для неазиатов. Почему я так считаю?

Мотивация рядовых японцев. Они социально ориентированы. Преодоление невзгод, землетрясений, тайфунов осуществляют совместно. Иначе не выжить. Если приплюсовать сюда большое народонаселение и малую территорию для жизни, все это обязывает их быть социальными. Вместе, общими усилиями, повышение эффективности в малом – это их «генетическая» культура. И эта культура дала свое ростики при организации производств. В результате появились **эффективные японские производственные системы**, обеспечивающие низкую стоимость и высокое качество продукта.

Мотивация японских инвалидов. У них мотивация несколько иная, чем у рядовых японцев. Другие интересы, другое мировоззрение. Я не увидел в них стремления к кайдзену и инструментам производственной системы. Ими движет другие стимулы и мотивы. Для них важно иметь рабочее место. Чувствовать себя защищенным. Мне это очень напоминает мотивацию нашего персонала. Пришел, отработал положенное, ушел домой. Ему нет дела до развития. Мы можем внедрять инструменты бережливого производства путем вовлечения персонала в постоянные улучшения. Реально это долгий путь, так как требует формирования соответствующей для этого культуры. И результаты дадут о себе знать, но в будущем. А что делать сейчас? На мой взгляд, для этого очень хорошо подходит опыт OMRON с их «проектный» подходом по формированию эффективных рабочих мест и «встроенной» стандартизацией.

Великая компания чтит свою историю. Музей Тойоты – это не только дань уважения основателям и персоналу компании, это дань уважения в целом японской нации. Все что сделано с душой, имеет значение. Не только с точки зрения бизнеса. В более широком смысле. Когда смотришь на красивые автомобили, технологичные ткацкие станки без контекста, то это не более чем товары и технологии. Но если история компании запечатлена как порыв ее создателей, усердный труд рабочего коллектива, проявление культуры нации, то все сразу приобретает другие краски. Ощущаешь мощь и силу. Это вызывает уважение к «маленьким» японцам.

Трудно описать душу компании. Наверное, для этого необходимо быть поэтом, но при реализации музея Тойоты это удалось сделать. Я плохо понимаю английский, не знаю японского, но «пройдя сквозь» историю Тойоты я все понял. Вернее, ощутил. И лидерство, которое не для себя, а для народа. И основательность во всем, даже в мелочах, которая позволила сделать доступной реализацию мечты для большинства. Все для людей.



Я испытывал удовольствие, когда проходил по павильонам музея. Хотя, если признаться, мне не нравится посещение таких заведений. Наверное, потому, что это не мое. Плохо гармонирует с моими внутренними потребностями. Музей Тойоты оказался исключением. Думаю потому, что ее создателям удалось запечатлеть силу и намерение. Меня такие вещи всегда притягивали. Вроде бы история развития в Тойота ткацкого и автомобильного производства. Но не только. Я много фотографировал и снимал. Пытался через камеру впитать в себя это Нечто. Но все-таки, для того, чтобы ощутить силу, надо побывать там.



Япония «подарит» экотехнологии миру. Еще раз. Население в Японии сопоставимо с нашим, а территория в 45 раз меньше. Среда обитания для японцев имеет исключительное значение. Это видно по компактным постройкам, многоэтажным дорогам, искусственным территориям, отвоеванным у моря, закрытием неэкологичных предприятий и... переработке бытовых отходов.

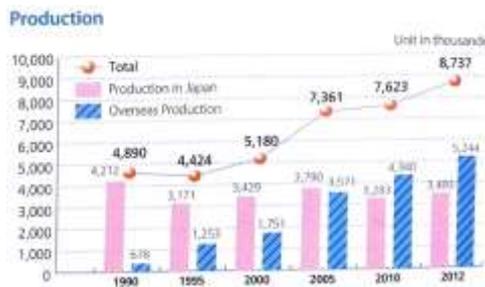
Большое население Японии генерирует большое количество мусора, а территорий мало. Что делать? Японская «основательность во всем» и здесь нашла выход из проблемы: отдельный сбор мусора и переработка его путем отжига в готовый продукт. Металлическая фракция, песочнообразная фракция и электроэнергия. Остальное отправляют на специальные полигоны, но уже в разы меньше, чем просто мусор. На это привлекаются большие инвестиции с большим сроком окупаемости – более 20 лет. Тем не менее, они на это идут. Думают о себе и о будущих поколениях.

Нас пригласила к себе компания **Nippon Steel**, которая специализируется на строительстве высокотехнологичных заводов и в отдельных случаях их дальнейшей эксплуатации: металлургия, электроэнергетика, нефтегазодобыча, строительство нефтегазовых коммуникаций, строительство сложных объектов инфраструктуры... Одним из значимых и перспективных направлений развития для них являются строительство заводов, снижающих вредное воздействие на окружающую среду. Компания серьезная и заводы, которые они строят серьезные. Nippon Steel представила экологический проект, дорогой проект – 200 млн.\$, по переработке 140 т.тонн в год мусора. Завод - Нагойя Наруми. Менеджеры проекта, которые показывали его, испытывали гордость за свой вклад в развитие общества. Для них это важно. С точки зрения бизнеса проект имеет далеко не лучшие показатели экономической эффективности. Тем не менее, они его продвигают. Чего стоит вовлечение японского сообщества в необходимость отдельно собирать мусор. Или сколько они тратят сил на продвижении необходимости внедрения повсеместно экотехнологий: более 4000 тыс человек в год они приглашают к себе и стараются



привить бережливую культуру в отношении к экологии. И им это удастся. Интерес появился у европейцев, американцев... Надеюсь и до нас дойдет.

Сейчас в Японии реализовано более 200 перерабатывающих заводов. Экология не на словах, а на деле. Заботясь об окружающей среде, они заботятся о себе и ...об окружающем мире. Я думаю, именно Япония подарит миру много экологических технологий. Понятно стимул выживания обязывает их это делать, но есть и еще что-то – ответственность перед будущими поколениями.



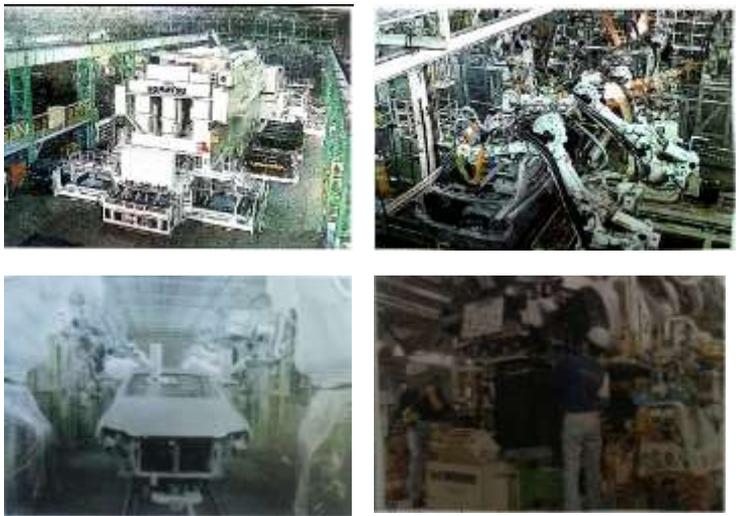
В погоне за производительностью труда. Затраты на труд в рамках всего материального потока создания ценности определяют себестоимость продукции. Чем меньше людей в потоке, тем меньше затраты. Кто это понимает, смотрит в перспективу, делает акцент на производительность труда. Этим по факту озабочены американцы, европейцы, японцы и корейцы. Мы тоже говорим про производительность труда, но, как правило, на уровне демагогии. На **тойотовском заводе Такаока**, который производит такие автомобили как Corolla, Auris, iQ я воочию увидел, нет правильнее ощутил, что значит

высокая производительность труда.

В интернете можно найти ролики, на которых показано как быстро и слаженно работают на Тойоте при сборке автомобилей. Но когда я шел по цеху Тойоты, эффект от работы японцев превзошел то, что я увидел по видео из интернета. Сумасшедший темп работы, четкие отлаженные действия. Перекур 10 мин в два часа. И в это время линия не стоит – подменяет тимлидер команды. Темп работы поддерживается потоком агрегатов. Если не успел сделать, то натянул «андон» и останавливаешь линию: «все остановилось, поток, продукция не производится, и в этом твоя вина, ты неэффективен, а для японца быть вне социума хуже смерти».

Время такта – это время, за которое рабочий должен сделать все свои операции. Его легко пересчитать на деньги. Чем меньше время такта, тем больше прибыль компании. Чем больше улучшений, тем меньше время такта, тем выше производительность труда. Такое «натягивание струны» является мощнейшим стимулом для внедрения стандартизированной работы и улучшений.

В свое время наблюдал видео из производственной системы ГАЗа, на котором женщина-работник выполняла четко рутинные операции по стандарту. Скорость существенно ниже, чем у японцев. Я смотрел не на то, как она работает, а на ее лицо. Она была недовольна. Мало людей, которым нравится рутинная работа. Так вот, скорость работника из Тойоты настолько большая, что никаких эмоций на его лице я не смог разглядеть, сплошная сосредоточенность. Плохо это или хорошо? Думаю, что японская культура проявляет себя на Тойоте в крайней форме. Мне кажется, они загоняют себя. А вот Ниссан старается рутинные операции автоматизировать. Хотя если взять сварочные работы в Тойоте, то они их роботизировали на 98%

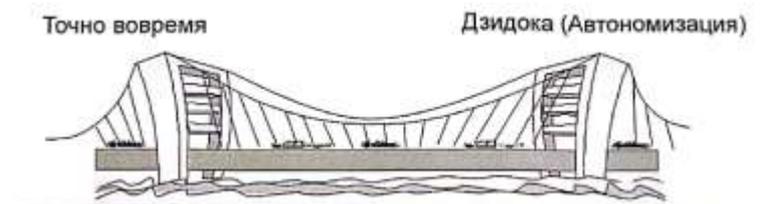


Семинар по производственной системе Тойота. Консультант - господин Хираяма, ученик Камацу, который был учеником Таити Оно. Отработал 18 лет в Тойота. Он нам рассказал про TPS. Тойота продакш систем.

Тойота делает ставку на конкурентоспособность. А это качество и затраты. Затраты уменьшаются с помощью вовлечения персонала в развитие. Кайдзен.

Для них важна производительность труда, которую они повышают за счет стандартизированной работы. Ключевым понятием становится **время такта**, снижение которого позволяет «натянуть струну», стимулировать к большему темпу работы. Если работник не успевает, то он использует «веревочные андон», для того чтобы остановить линию. При постоянном увеличении темпа работы увеличивается вероятность ошибок. Для их предотвращения используют механизм «пока-йока».

У Тойоты два опорных столба производственной системы **точно вовремя** и **Дзидока**. Точно вовремя - стимулирует к встроенному контролю, снижению муда: перегрузке и неравномерности. Точно вовремя достигается за счет выравнивания потока – **хейдзунка**, через



стабилизацию - **стандартизированная работа** и через снижение запасов – **канбан**. Дзидока – это когда машины и оборудование останавливаются либо автоматически, либо вручную – андон.

Путь к улучшениям лежит через устранения потерь: муда, мури, мура. Улучшения закрепляются в стандартах.

Отношение к процессу - «выжимать даже сухие тряпки» до тех пор, пока и из них не пойдет вода. Узкое место – люди. Важно создать рабочее место, которое способно реагировать на изменения – гибкое производство.

Сила инноваций. В японскую культуру «встроена» постоянное стремление к эффективности. Но у всех оно реализуется по-разному. У кого-то в жесткой форме: снизить все потери, у кого-то достаточно 3S вместо 5S, но есть одно направление, которое ориентировано не на «ужать и поджать себя», а на поиск новых возможностей.



Компания **SYS**, занимающаяся разработкой изделий из алюминия, на первый взгляд не вызвала особого ажиотажа с моей стороны. Я ожидал увидеть мобилизованных работников компании, как на Тойоте, а увидел размеренно работающих людей. Да, порядок, аккуратность и пунктуальность, свойственная японцам, присутствовала. Но «тойотовского остервенения» в работе я не увидел. Тем не менее, мое мнение стало меняться, когда они стали показывать новую алюминиевую продукцию: всевозможные инновационный профиль, алюминиевая мебель, алюминиевые домики... Меня это по-настоящему заинтриговало. Они формировали новый продукт, выходили на рынок, формировали

потребителя и получали прибыль, а учитывая, что у них нет конкурентов, все это позволяло им довольно комфортно жить и не работать как «рабы на плантациях». Я знаю, о чем говорю. Более 13 лет отработал в алюминиевой промышленности. Я знаю, какой тяжелый труд в этой промышленности. Труд тяжелее, чем в Тойоте. Только люди от этого лучше не живут. Работают на убой. Производят массовую продукцию – первичный алюминий и полуфабрикат, а прибыль забирают инновационные компании, такие как SYS.

Есть два пути развития – конкурентный и инновационный. Конкурентный путь – это борьба за имеющиеся ресурсы: «если ты сильный, то ресурс твой, а что касается остальных...» Другой путь инновационный – он более человеколюбивый. Он открывает новые ресурсы, новые возможности, новую реальность. Он расширяет жизненное пространство человека. Эти пути связаны между собой. Это видно по Японии. Ограниченные ресурсы заставляют эффективно работать, порой самоотверженно, порой на износ. Это стимул, который вырабатывает в сообществе соответствующую культуру и нормы. Он приводит к мощнейшей социальной коммуникации и совместной деятельности, позволяющей, в конечном итоге, снять напряженность, вызванную необходимостью выживать. А что дальше...? Век доживать? Нет, на этой же волне к звездам. Формировать новую реальность, развивать инжиниринг и диверсифицироваться в инновационную деятельность.

3. «Размышления»

Изменение культуры или бездумный копирайт? Представляю мысли у работодателей или акционеров, когда им показывают «тойотовский конвейер», на котором четко и отлажено, с высокой интенсивностью, с минимумом перекуров, японцы собирают свои автомобили: «немыслимо, но я вижу это своими глазами»; «неимоверная скорость и синхронность работы»; «четко отлаженный механизм»; «какой бы бизнес был бы у меня, если бы удалось реализовать такую же схему на моем предприятии?»; «но здесь особая культура, которая способствует этому, а у нас ее нет»; «но это не повод отступать, я вижу это возможно»; «нужно внедрять их методологию, а если не захотят внедрять, буду искать соответствующий для этого менеджмент».

Представляю, когда акционеры и работодатели возвращаются назад к себе и «начинают махать шашкой»: «я хочу внедрять в своем бизнесе TPS – тойоту продакшн систем»; «покупайте литературу и обучайте людей»; «приглашайте консультантов»; «внедряйте методологию и инструменты эффективной производственной системы».

Проходит время, производственная система внедряется, но то ощущение, которое получил акционер в ходе посещения «тойотовского конвейера» при наблюдении за своим персоналом он не испытывает. Да, то тут то там, что-то внедряют, то 5S покажут или канбан, или еще что-то. Отчитались о внедрении, а через полгода приезжаешь, все как прежде.

Проходит еще время и до акционера или работодателя доходит, что пока не изменишь культуру, среду обитания, японской эффективности не достигнуть. А культура начинается с самого себя, с менеджеров и до самого «маленького» рабочего.

Это касается не только акционеров и работодателей. Много менеджеров загораются идеей внедрения принципов TPS у себя, но мало у кого получается. Просто копирайт не получается. Необходима соответствующая культура. А для того, чтобы ее создать, нужно жить этой идеей. Она требует большой энергии.

Давеча был небольшой спор между нами. Один говорил, что внедрение производственной системы в таком качестве удалось реализовать только в автомобильном производстве. Другой – пытался доказать обратное. Так и разошлись ни с чем. А на утро из балкона гостиницы в Нагое наблюдаем интересную картину: внизу стройка на небольшом пятачке; стоят 10 экскаваторов, из которых 9 работают; это надо видеть; четкая синхронная работа, еще и поливочная машина работает, чтобы пыль не разлеталась. **Производственная система в строительном производстве на практике.** А спор как раз был о стройке. Смотря с высоты на Токио, Киото, Нагоя, видишь как строятся эти города: высотки, трехэтажные дороги, метро, чистота, порядок, зелень. Производственная система исходит из культуры японцев. Это надо понимать.

Чистота без мусорных урн. Японцы довольно чистоплотная нация при этом на улицах вы практически не найдете мусорных урн. Тяжело было привыкать к такой ситуации, когда у вас в руках появлялся мелкий мусор. Ищешь глазами урну, а ее нет. Вот и приходится засовывать его в карман, так как мусорить на чистые улицы равносильно демонстрации себя невеждой. Спросил переводчика: «Почему нет урн?». Ответ: «Чтобы мусора не было. Мусорная урна аккумулирует вокруг себя мусор». Представил себе Россию без урн и состояние улиц: у нас и урны есть и мусор вокруг них. Что же заставляет японцев не бросать мусор на улице. Думаю, элементарное уважение друг к другу. Людей много, территорий мало, надо как-то уживаться друг с другом. Форма отношения «доверие и уважение» отвечает этой исторически сложившейся потребности.

Канбан во всем. Пошли в японскую баню, интересное заведение. Там не только сауна и бассейн. Можно массаж сделать, для детей развлечения, можно просто полежать и отдохнуть, можно поесть в системе быстрого питания. Так вот подходим к стойке, заказываем блюда, расплачиваемся, дают чек и некое устройство. Сказали, что можете пройти к столикам, а когда блюдо будет готово, то устройство вам подаст сигнал. Действительно, через пять минут оно «запищало», я подошел к стойке и забрал блюдо. На этом примере была продемонстрирована реализация принципа канбан. Он в разных формах встречается повсеместно в жизни японцев. Это эффективное средство взаимодействия между людьми. Суть – обеспечить максимальную синхронность действий. Без потерь. Канбан - естественное продолжение японской культуры. Собственно говоря, и производственная система — это следствие их культуры. Среды обитания.

Долго договариваются, быстро реализуют. Не раз слышал от различных людей фразу про японцев: «долго договариваются, быстро реализуют». Опять-таки характеристика их культуры. Людей много, ресурсов и территорий мало, если что-то собираешься делать, то нужно все согласовать с окружающими, иначе неминуемо конфликты. Но если договорился, то реализация осуществляется совместно – быстро и эффективно.

Как вяжутся плохоокупаемые проекты с эффективностью? Эффективность во всем. Я не про энергоэффективные лампочки. Это есть. Я про солнечные батареи, которые они начали использовать на своих производствах. На одном предприятии показали часть крыши, которая была покрыта пластинами, преобразовывающие солнечную энергию в электрическую. Тут же монитор, на котором отображается сколько на 1 квадратный метр генерируется электричества в зависимости от интенсивности солнечных лучей. С гордостью говорили, что этого хватает на освещение от 14 до 20 энергоэффективных лампочек. А на тойотовском заводе Такаока экскурсовод сказала, что пол какого цеха обслуживают солнечные батареи. Нашли, чем удивить. Мы про знаем про эту технологию и... про низкую экономическую эффективность от ее внедрения. Я тут на пальцах посчитал: 1 м² вырабатывает от 0.01 – до 0.15 кВт, цена одной панели 300\$, цена 1 кВтчт -0.06\$, срок окупаемости 15 лет! А японцы упорно внедряют эту технологию. И не только они. Что это? Дань моде? Им что денег некуда девать?

В свое время занимался сопровождением инвестиционных проектов. Если так называемый дисконтированный срок окупаемости был больше 7 лет, то он считался не окупаемым. На практике, когда денег не хватало, реально принимались к рассмотрению проекты менее пяти лет. Вроде бы это здравый смысл. Надо реализовывать те проекты, которые быстро окупятся, чтобы в обозримом будущем генерировать новые финансовые потоки. Но на практике все получается наоборот. Срабатывает принцип конкуренции. Если сейчас проект быстро окупаемый, то к моменту его реализации, он может стать не окупаемым. Кроме вас на рынке есть и другие участники, которые думают также как вы. И тоже реализовывает этот проект. А когда продукт генерирует не один, а много его цена падает. Это рынок.

Японцы вкладываются в плохо окупаемые энергоэффективные технологии, потому что это им создает конкурентное преимущество в будущем.

Лидерство и общество. Япония всегда для меня ассоциировалась с лидерством, но когда я приехал в страну, лидеров я не заметил. Лидеров в моем понимании. Лидер – это тот, кто задает тон, придает новые смыслы и борется за них. Присутствие лидера сразу ощущается. Только в Японии нет ощущения лидера. Есть ощущение «общественного лидерства» при явном отсутствии индивидуальных лидеров. Сразу непонятно. Тяжело перестраивать свое восприятие. Но такие уж мы. Всегда пытаемся связать концы с концами, составить некую логичную интерпретацию мира.

Есть такое понятие пассионарное общество. Это не пассивность, а совсем наоборот, активность. Когда в обществе возникает пассионарность, оно совершает динамичное развитие. Если общество пассионарно, то не обязательно иметь сильного лидера. Достаточно придать направление. Убедить, сформировать устойчивое мнение и активное общество всю свою энергию направит на достижение новых возможностей.

Японское общество пассионарно. Причины – ограниченные ресурсы, большое народонаселение. Они придают мощные стимулы для выживания. На небольшом жизненном пространстве общественная энергия аккумулируется. Выход во внешнюю среду ограничен. Вот они ее и завернули во внутрь, на повышение своего внутреннего потенциала. Формирование культуры. Отсюда доверие, вежливость, социальность, коммуникация... Эффективное совместное сосуществование с мощной пассионарностью. Индивидуальное лидерство противоречит принципам организации их сообщества. Их сила в сплоченности. Отсюда понятие «общественное лидерство». Их религия – это общество. Если дать им нишу для развития они направят всю свою энергию на достижение максимального эффекта.

А что создает пассионарность нашего общества? Какие внешние вызовы мобилизуют нас? Климатические условия? Для некоторых - да, но если что, можно переселиться и на юга. У нас есть проблемы с природными ресурсами? Да, нет. Есть проблема с территориями? Опять нет. То-есть по определению у нас отсутствуют необходимые по силе стимулы, которые развивают достаточную пассионарность общества. И что? Человеком движут стимулы и мотивы. Стимулы у нас слабые, а мотивы – удел индивидуального лидерства. Если есть сильный лидер, у которого есть некая идея и он в нее верит, то она может стать мотивом, а большинстве случаев стимулом для других. Поэтому для создания активного общества в России важно возвращение индивидуального лидерства. С точки зрения производства - через механизм обязательной ротации менеджмента.

Заключение. В свое время мне предлагали работу в Норвегии. Хорошая заработная плата, условия жизни. Не поехал, хотя с точки зрения здравого смысла надо было. Подтянул бы английский язык, завязал полезные знакомства. Но что-то внутри не дало мне сделать этот выбор. У каждого свой путь. Я русский. Живу в России. Это целый мир. Да он не упакован хорошими дорогами, хорошими социальными гарантиями. Здесь далеко не все так стабильно: то социализм, то капитализм, а сейчас вообще не понятно что. Климат суровой, особенно там, где живу я. Но я не хочу быть социальным японцем, спокойным норвегом. Я хочу быть неугомонным русским. Хочу познать жизнь не только прямо, но вширь. А наша страна к этому располагает.



Наша группа стояла в здании одного из музеев Тойоты, в котором были представлены также и современные модели автомобилей. На входе в музей стоял робот с трубой - Toyota Partner Robot. В какие-то моменты времени он включался и начинал играть на трубе завораживающую мелодию, при этом сопровождая ее некими движениями. Технически получалось здорово. И вот в одно из таких представлений около робота собрались люди: мы – русские, японцы и, по-моему, итальянцы. Все стояли и смотрели, слушали музыку. Робот представлял Тойоту. Он был символом ее. Когда он перестал играть на трубе, часть людей стала рукоплескать ему. В основном это были итальянцы. Они поклонялись роботу. Этому техническому идолу. Японской идее. Мне понравилась эта идея, но рукоплескать и поклоняться ей я не стал. Ведь она не моя, она японцев. Они верят в нее и воплощают в жизнь. Но мы ведь не японцы. У нас есть свои идеи. В них просто надо верить и воплощать в жизнь.