

# 電機





# Мировая практика Mitsubishi Electric: рост каждого сотрудника — рост и развитие всей организации

Сегодня простая формула «Made in Japan» стала настоящим эталоном качества и истинного совершенства. В ней сочетаются традиции и самые прогрессивные в мире технологии, буддийская созерцательность и сверхскорость в развитии, минимализм, простота и абсолютно неясное европейскому человеку видение мира. Самураи, сакура, сакэ, кимоно, буддийские монастыри... Япония — это империя гениальных и способных личностей, осознающих себя таковыми еще в детской колыбели, которые жаждут познания мира, открытий, готовы трудиться день и ночь ради страны, себя и своей семьи. Их желание прекрасного и лучшего переполняет, оно очень характерно и его видно даже невооруженным глазом. Предприниматели и бизнесмены этой страны удивительные и, вероятно, все то национальное, что можно было в себя впитать, они почерпнули сполна. Они основательны, любознательны, открыты новому, идут навстречу прогрессу, не боятся трудностей. О японской бизнес-модели и новых бизнес-перспективах, о стратегических планах относительно развития на российском рынке в интервью Александру Агееву рассказал Норицугу Уэмура, генеральный директор ООО «Мицубиси Электрик (РУС)» (до 31 марта 2015 г.).

*С чего началась история Mitsubishi Electric в России?*

В январе 2007 года я приехал в Москву на позицию генерального директора, став первым экспатриантом из «Мицубиси Электрик» в России и первым японским менеджером. Тогда в нашей компании было всего 27 человек, а сейчас у нас 84 сотрудника. В следующем году мы планируем довести их число до 100. С 1997 по 2007 год «Мицубиси Электрик» работала в России как представительство, а в 2014 году решением совета директоров было создано российское юридическое лицо — «Мицубиси Электрик (РУС)». Несмотря на экономические проблемы, обусловленные санкциями ЕС и США вследствие событий

на Украине, мы рассматриваем российский рынок как очень важный для компании, особенно в сегодняшней сложной ситуации. Наша компания будет вкладывать средства, технологии, время и людей в российскую экономику. Надеюсь, правительство сможет использовать эти инвестиции для осуществления значимых проектов в сфере социальной инфраструктуры. «Мицубиси Электрик» стала российской компанией, так что давайте работать вместе.

*Сколько русских и сколько японцев среди 84 сотрудников компании?*

Японцев только двое — я и еще один мой коллега. «Мицуби-

си Электрик» разительно отличается от других японских компаний, где много сотрудников из Японии. Наш случай уникален — мы с самого начала работали только с россиянами и за 10 лет с момента основания российского представительства создали прочную основу для бизнеса, которым управляют российские менеджеры. Нам нет нужды массово привлекать японских менеджеров для управления бизнесом. По большому счету они нужны лишь для обеспечения взаимопонимания с нашими японскими заводами.

*Насколько уникален для корпорации стиль ведения бизнеса в ООО из-за преобладания в ней россиян или в компании доминирует японский стиль менеджмента?*

Мы придерживаемся японских традиций, слегка адаптированных к российским реалиям, и рассматриваем это как оптимальный компромисс. Однако в основе работы нашей компании в любой стране — в США, Германии и России — лежат одни и те же принципы. Главным условием интенсификации дея-

с бизнесом за рубежом и улучшения моего английского. Работа в Соединенных Штатах позволила мне приобрести ценный опыт и лучше понять, что такое иностранная компания. После 1996 года меня направили в европейское подразделение «Мицубиси Электрик», где я проработал почти шесть лет на различных руководящих позициях. С 2002 по 2007 год работал в штаб-квартире компании, затем приехал в Москву. Еще работая в Германии, в 1998 году, я подписал договор с первым российским дис-

была чужая страна. К шести вечера в офисе не оставалось никого, кроме японских сотрудников. Германия не похожа на США. Немцы могут работать допоздна, когда им нужно разгрести дела перед отпуском. Русский же стиль работы похож на японский — люди не волнуются о времени, если им нужно сделать дело.

В Японии часто думают, что Россия огромная, холодная и ужасная, но это неверно — россияне добры и дружелюбны. И хорошо бы, чтобы об этом знали в Японии.

## **Несмотря на экономические проблемы, обусловленные санкциями ЕС и США вследствие событий на Украине, мы рассматриваем российский рынок как очень важный для компании, особенно в сегодняшней сложной ситуации.**

тельности организации в целом и отдельных ее подразделений является работоспособность сотрудников. Я всегда стараюсь развивать своих сотрудников, они растут вместе с компанией.

Моя карьера в «Мицубиси Электрик» началась в 1980 году. Первым местом работы для меня стал отдел маркетинга на одном из заводов, где я трудился почти 16 лет. За эти годы мне выпал шанс поработать в США. Это был тренинг с целью ознакомления

трибьютором оборудования для промышленной автоматизации, которое, кстати, является одним из «коныков» нашей компании, и это стало прологом моему переезду в Россию. В Москве я в течение полутора лет был председателем японского бизнес-клуба, активным членом клуба «Кинёкай», куда входят руководители российских подразделений компаний — членов семьи «Мицубиси», сейчас также являюсь и членом совета директоров Московской международной бизнес-ассоциации.

*У Вас большой опыт работы в Японии и на международных рынках, в Америке и Германии. Вы могли бы обозначить географические особенности бизнес-процессов?*

Попав в США в 27 лет, я испытал культурный шок — для меня это

Подбирая сотрудников для подразделения компании в России, мы отдаем предпочтение тем, кто способен интегрироваться, это очень важно. Как я уже сказал, эффективность нашего бизнеса зависит от эффективности сотрудников. Если организация функционирует неправильно, не стоит ожидать максимальной эффективности и хороших результатов. Чтобы организация работала по максимуму, каждый из сотрудников должен вносить максимальный вклад, поэтому мы всегда проверяем, способен ли человек интегрироваться в нашу организацию, работать вместе с другими и оказывать на них положительное влияние. Если сотрудник негативно влияет на организацию, возникает опасность ее разрушения. Человек может быть хорошим профессионалом, но, если он не ориентирован на компанию и на наши традиции, дело не пойдет. Мы хотим иметь сотрудников, уважающих нашу культуру, клиентов и коллег.

*Как Вы отбираете таких кандидатов?*

Это очень трудно, особенно за пару интервью, так что мы рассматриваемся к сотруднику в течение трех месяцев испытательного срока. Если за это время не можем принять решение, продлеваем испытательный срок.







**Норицугу Уэмура,  
генеральный директор  
ООО «Мицубиси  
Электрик (РУС)»**

Норицугу Уэмура родился в Японии в 1957 г. В 1980 г. окончил факультет экономики университета г. Кобе и в том же году поступил на работу в Mitsubishi Electric Corporation в отдел маркетинга завода

(Mitsubishi Electric в Нагоя) менеджером по маркетингу и стратегическому планированию направления LVS.

С 1984 по 1985 г. работал помощником менеджера по маркетингу в департаменте промышленного оборудования Mitsubishi Electric Sales America, Inc.

В 1985 г. вернулся в отдел маркетинга завода в Нагоя в качестве менеджера по зарубежным поставкам по ряду продуктов. С 1992 по 1996 г. занимал позицию менеджера по маркетингу в секции промышленного оборудования.

В 1996 г. Норицугу Уэмура перешел в корпоративный департамент Mitsubishi Electric Europe B.V. в Ратингене (Германия) на должность директора по маркетингу общеевропейского подразделения промышленной автоматике, где работал вплоть до 2002 г.

В 2002 г. Норицугу Уэмура вернулся в Японию и продолжил работу в штаб-квартире Mitsubishi Electric Corporation в Токио, где занимался зарубежным маркетингом промышленного оборудования, в частности промышленной автоматизации, а позже — стратегическим планированием в области маркетинга промышленного оборудования.

С октября 2007 г. по 1 апреля 2015 г. Норицугу Уэмура возглавлял Mitsubishi Electric в России. За этот период под руководством Норицугу Уэмуры московское представительство ЗАО «Мицубиси Электрик Юроп Б.В.» (Нидерланды) было преобразовано в филиал, были открыты офисы компании в Екатеринбурге и Санкт-Петербурге, а в июне 2014 г. было создано ООО «Мицубиси Электрик (РУС)» (МЭР).

С 1 апреля 2015 г. Норицугу Уэмура был переведен в штаб-квартиру Mitsubishi Electric Corporation в Токио на должность руководителя подразделения правительственных и внешних связей.

Кроме того, наши кадровики проводят психологические тесты, мы с самого начала стараемся разобраться в человеке. Я понимаю и поддерживаю такой подход. Подобная система применяется в «Мицубиси Электрик» по всему миру.

*В скольких из 84 сотрудников Вы ошиблись?*

В немногих. Ежегодно один или два человека покидают «Мицубиси Электрик» по личным причинам или по нашей инициативе — одни получают хорошие предложения от сторонних компаний, с другими приходится расставаться, поскольку мы находим, что они недостаточно хорошо выполняют свои обязанности.

*Каковы ключевые показатели эффективности сотрудников?*

С точки зрения бизнеса — прежде всего объем продаж. Для сотрудников корпоративных подразделений, отвечающих за стратегическое развитие бизнеса компании в России и организационное развитие, мы ежегодно формулируем задачи и каждая из них обсуждается с руководством в начале финансового

года, в октябре же проходит промежуточная сверка с каждым сотрудником, подтверждаемая руководством, а в конце года оценивается выполнение задач. Могу сказать, что эта система доказала свою эффективность.

*Вы упомянули о сходстве российской и японской культур. А что Вы можете сказать о японской и российской бюрократии?*

Российская бюрократия отличается от бюрократии в других странах. Она является порождением советской истории, для нее характерно жесткое разделение обязанностей. Японская бюрократия следует созданным ею правилам, которые она не хочет менять. Она не приветствует нововведений и со своей стороны пытается сохранять статус-кво.

*У нас слишком много простора для экспериментов...*

За семь лет работы в России количество бумаг выросло, но не из-за бюрократии, а вследствие расширения масштабов деятельности. Если вы сможете снизить объем ненужной бумажной работы, это поможет российской экономике. Два года назад, когда я пришел в миграционную службу за разрешением на работу, сотрудница потратила почти 15 минут, чтобы отыскать мои документы среди гор бумаг.

*За семь лет бизнес-климат изменился. К лучшему или к худшему?*

К лучшему. Постоянно наблюдаю позитивные сдвиги. Я всегда рассматривал российский рынок как долгосрочный и продвигал эту идею в японском бизнес-сообществе и в России, и в токийской штаб-квартире нашей корпорации. Именно поэтому прошлым летом «Мицубиси Электрик» приняла стратегическое

решение напрямую выйти на российский рынок. Кстати, это случилось через два дня после объявления антироссийских санкций со стороны ЕС и США.

*Сталкивались ли Вы с конкуренцией на российском рынке? Если да, то кто главные конкуренты компании и каковы основные инструменты конкуренции?*

Мы ведем несколько видов бизнеса. Крупнейший — это системы кондиционирования, и нашими конкурентами здесь являются в основном японские компании, прежде всего *Daikin*. Бренды *Mitsubishi Electric* и *Daikin* конкурируют на всех рынках, а не только на российском. Но, по данным последнего исследования рынка кондиционеров, мы на первом месте.

*Честно ли они конкурируют?*

Мы конкурируем по ценам и подходам к послепродажному обслуживанию нашей техники. В других отраслях нашим основным конкурентом является *Siemens* — гигант, прочно утвердившийся на европейском рынке, включая Россию. Мы зависим от клиентов: зачастую они не размышляют о бренде, а стараются купить подешевле, например, у китайских или корейских производителей. Особенно сейчас, когда рублевые бюджеты российских компаний обесценились практически в два раза. Но мы уверены, что времена, когда россияне вслед за всем экономически развитым сообществом осознают и примут как руководство концепцию «мы не так богаты, чтобы покупать дешевые вещи», не за горами. Это будет одним из краеугольных камней промышленного рывка в вашей стране.

*Планируете ли Вы переносить производство в Россию?*

Перенос производства — ключевое слово для будущего, но сейчас рынок России для наших продуктов слишком мал. Однако «локализация» не заключа-



ется лишь в открытии завода в месте сбыта. Это прежде всего адаптация продукта к реалиям рынка — от дизайна до обслуживания. Собственно производство не так сложно создать по сравнению с задачей формирования технического и коммерческого приятия продукта клиентами. Поэтому в ряде стратегических направлений, таких как энергетика, в том числе и ядерная, мы опираемся на местных партнеров, — только они обладают компетенциями работы на

и деловых контактов. Например, буквально накануне мы открыли еще один бизнес — продажи холодильников премиум-класса.

*Какова Ваша личная школа бизнеса?*

Это развитие сотрудников. Как сэнсэй, я формулирую задание, мотивирую, наблюдаю за исполнением и даю рекомендации сотрудникам, как сделать следующий шаг, то есть стараюсь развивать каждого. Рост каждого сотрудника — это рост и развитие

достав доверие клиента, можно за пару дней безнадежно испортить имидж компании, который создавался 20–30 лет. Для компании с почти 100-летней безупречной репутацией это очень важная тема.

*Что бы Вы хотели сказать своему преемнику в Москве?*

Две недели назад мой преемник был назначен и уже утвержден в штаб-квартире. Я встретился с ним. Это был его первый приезд в Россию, он мало что знает об этой стране. Главное, что я сказал ему: мы начинали бизнес с нуля и он был в основном создан россиянами. Мы, японцы, только поддерживаем россиян в стиле менеджмента — именно этим наша корпорация отличается от других японских компаний в России. Наши сотрудники инициативны. И я попросил своего преемника сохранить этот курс.

*Какой совет дал Ваш предшественник, когда Вы прибыли в Россию?*

Развивать способности каждого сотрудника, ставить перед ним новые задачи.

*Что бы Вы попросили Вашего преемника сказать своему преемнику?*

Не знаю... Думаю, в основном то же самое — развитие и рост каждого сотрудника как прочный фундамент роста компании в целом. Думаю, такова практика «Мицубиси Электрик» по всему миру. Мой преемник господин Фурута имеет богатый опыт работы в филиалах «Мицубиси Электрик» в Европе — во Франции и в Великобритании. Я верю, что профессионализм и накопленный опыт коллег, теперь возглавляемых господином Фурутой, будут и дальше приносить свои плоды. Желая команде ООО «Мицубиси Электрик (РУС)» и впредь ставить перед собой высокие цели и добиваться их, а также успехов и процветания!

✎

ПЭС 15037/30.03.2015

## **В Японии часто думают, что Россия огромная, холодная и ужасная, но это неверно — россияне добры и дружелюбны. И хорошо бы, чтобы об этом знали в Японии.**

российском рынке. Наши партнеры в свою очередь могут получить преференции в виде доступа к новым технологиям — для России это весьма актуально. В настоящий момент наиболее очевидным направлением сотрудничества в этой сфере является Япония, хотя японское правительство и связано определенными обязательствами и взаимными соглашениями с США. Как бы то ни было, японский бизнес надеется на интенсификацию сотрудничества с Россией.

*Несмотря на политическую ситуацию, контакты между российским и американским бизнесом расширяются даже в таком чувствительном бизнесе, как экспорт российских космических двигателей, урана и плутония в США. Более агрессивное бизнес-поведение наблюдается со стороны европейских стран. Это хороший шанс для японского бизнеса закрепиться на рынке.*

Я сказал своим сотрудникам, что в 2015 году нам не избежать «зимы» на рынке, но вслед за зимой неизбежно приходит весна. Можно использовать «зиму» для подготовки, поиска новых направлений бизнеса

всей организации. Я рад наблюдать, как такой подход воспринимают и российские менеджеры компании.

*Не кажется ли Вам, что в условиях глобализации возрастает важность культурной идентичности продукта?*

Думаю, что японский бренд — это особый бэкграунд для нашей продукции, даже для таких известных брендов, как *Mitsubishi Electric*, и потерять этот имидж опасно. Показателен случай с одной японской компанией — производителем автокомпонентов, работающей в США: ее продукция стала причиной смерти нескольких обычных людей. Компания проигнорировала рекомендации правительства США отозвать опасную продукцию, была вынуждена заплатить огромные штрафы и, как говорят в Японии, «потеряла лицо».

Таким образом, даже японский бренд может оказаться под угрозой, и это серьезно. К счастью, «Мицубиси Электрик» придает огромное значение защите своего бренда. Когда мы сталкиваемся с проблемами на рынке, незамедлительно принимаются соответствующие меры. По-