
Н. Ф. ЛЕЩЕНКО

ИЗ САМУРАЕВ В КУПЦЫ: ИСТОРИЯ ТОРГОВОГО ДОМА НАКАИ*

Меч не может больше обеспечить нашу жизнь. Я видел, как большими выгодными делами можно заслужить уважение. Я буду варить сакэ и соевый соус, и мы будем процветать.

Мицуи Сокубэй

Товары же, подобно тому, как стремится вниз вода, ни днем, ни ночью не имеют ни минуты покоя.

Сыма Цянь

Реставрация Мэйдзи – преобразования, происходившие вовсе не на «пустой» почве. Европеизация Японии основывалась на достижениях эпохи Токугава. Дома Коноике, Мицуи, Накаи принадлежали к числу крупных торговых домов, деятельность которых отличал новаторский стиль управления, что помогало выжить в условиях тех лет в узких рамках внутренней торговли. Но они, как многие другие богатые торговые дома, были и консерваторами – твердо придерживались установленных правил, что помогало избежать банкротства и заложить основы современного японского менеджмента.

XVIII в. в истории Японии отмечен многими новыми явлениями. К одному из них относится активная деятельность провинциальных торговцев, что произошло в силу следующих обстоятельств. После наступившего в конце XVII в. мира в стране наблюдался рост населения, развитие городов, освоение новых земель. Площадь обрабатываемой земли увеличивалась, совершенствована

* Это вторая из трех статей, посвященных трем торговым домам Японии. Первую статью см.: Лещенко, Н. Ф. 2008. Из самураев в купцы: история торгового дома Мицуи. *История и современность* 1: 113–132.

лась система орошения, появились новые орудия труда в сельском хозяйстве, более широко стали применяться удобрения. Все это положительно сказалось на урожае. Широкое распространение получает хлопчатник, вытесняя посевы риса. Наблюдается большое разнообразие в выращивании технических культур: индиго, тутового дерева, конопли, табака. В некоторых провинциях уже в XVII в. крестьяне стали выращивать овощи и другие культуры на продажу, а в XVIII в. начинает широко распространяться товарное производство. Крестьяне все больше втягивались в коммерческую деятельность, что приносило им более твердый доход, чем занятие традиционным крестьянским трудом. С середины XVII в. богатые крестьяне, жившие близ Осаки, переключились на технические культуры. На первом месте среди них был хлопчатник, к 1700 г. его посевы в деревнях вокруг Осаки занимали от 40 до 80 % посевных площадей. Потом эта практика распространилась на район Кинай, а с середины XIX в. – на район Канто.

Развивается специализация районов, где ту или иную техническую культуру разводят с учетом природных условий. Все это способствовало развитию экономики в провинции, служило стимулом для развития домашней крестьянской промышленности, что можно было наблюдать уже в XVI в. Это прежде всего относилось к прядению и ткачеству. Изготовлением тканей занимались деревенские женщины, девушки и дети между сельскохозяйственными работами. Со второй половины XVII в. рост крестьянской промышленности происходил повсеместно.

Кроме тканей, крестьяне занимались производством сакэ, масла, бумаги, воска, соли; домашний бюджет пополнялся и за счет отходничества – работы на стройке, извоза, другой поденной работы (Нихон кэйдзай си 1989, т. 2: 9–26). Со второй половины XVIII в. в каждом княжестве поощрялось производство какой-либо характерной для этой местности продукции, например для княжества Токусима это было индиго.

Специализация районов нашла отражение и в художественной литературе. Вот как об этом повествует Ихара Сайкаку (1642–1693 гг.): «Отличные камышовые шляпы делают в Химэдзи. Если нужны бочки – покупайте в Тэмма» (Ихара Сайкаку 1959: 17, 30).

Результатом расширения производства на местах явилось то, что центр тяжести развития экономики из центрального района Кинай переместился в провинции. И провинциальные торговцы начинают выходить за пределы своих районов, налаживая торговые связи между провинциями, осваивая новые рынки. Нельзя утверждать, что этого не наблюдалось ранее, но в XVIII в. это явление приобретает большие масштабы.

В процессе развития рыночной экономики провинциальные торговцы учились постигать азы того, что сейчас получило название маркетинга: они изучали рынок и требования потребителей и ориентацию на них производства товаров и услуг. Сюда же следует отнести разработку концепции управления деятельностью торгового дома. Надо отметить, японские провинциальные торговцы в этом весьма преуспели, что можно проиллюстрировать на примере торговцев из провинции Оми. Они, как и богатые торговцы Мицуи, Коноикэ, Даймару, открывали свои лавки в Эдо, Киото и Осаке уже в XVIII в., вели как розничную, так и оптовую торговлю, постепенно расширяя сферы своей деятельности. Из этой провинции вышел торговый дом Накаи. Во второй половине XIX в. торговец из Оми Ито Тюбэй преуспел во внешней торговле – помогли опыт и капитал, накопленные в предыдущую эпоху Токугава.

В истории происхождения торговцев из провинции Оми (в настоящее время это префектура Сига) существует несколько версий (см.: Оми сёнин-но... 1992; Эгасира Цунэхару 1965; Тоёда Такэси 1982). Их появление относится к периоду Хэйан (794–1185 гг.), в последующий период Камакура (1192–1333 гг.) они распространили свою деятельность и на провинцию Исэ, став одними из самых известных бродячих торговцев. Постепенно они удлиняли свои маршруты, принося товары в провинцию Вакаса, в Киото, и добрались даже до о. Эдзо (Хоккайдо).

Деятельность торговцев из провинции Оми являла собой столь заметное явление (можно сказать, они были виртуозами в своем деле), что послужила темой для исследований нескольких ученых, специализирующихся в области экономической истории. Следует отметить, что бродячие торговцы происходили из разных социальных слоев и становились торговцами в силу целого ряда обстоятельств. По мнению Эгасира Цунэхару, автора работ по истории

деятельности торговцев из провинции Оми, они вели свое происхождение из сословия самураев или крестьян. Жизнь в том районе была трудной, земли было мало, часто случались стихийные бедствия. Нужда толкала на путь торговли. По другой версии, они происходили от переселенцев из корейских царств Корё и Кudara, которые осели в провинции Оми и занялись торговлей. Согласно еще одной версии, в период *сэнгоку дзидай* в провинции Оми было разрушено много замков, пострадали и жители *дзёкамати*, призамковых городов. Некоторые лишились своих хозяев, другие – имущества и привычного занятия, и пришлось им стать бродячими торговцами. Выдвигается и версия, что они были выходцами из среды ремесленников. Следует отметить также благоприятный географический фактор: провинция была удобно расположена, ее пересекали основные тракты, что способствовало торговой деятельности, и если это сочеталось с предпринимательским талантом, то дело развивалось успешно. Проследить историю становления и деятельность торговцев из провинции Оми лучше всего на конкретном примере – истории дома Накаи. Следует отметить, что история происхождения этого дома тоже имеет несколько версий. Родословная дома Накаи уходит в XVI век. Их предки были вассалами дома Сасаки. Этому дому служили и предки торгового дома Мицуи. Жили Накаи в деревне Окамото уезда Гамо в провинции Оми. К 1584 г. они переехали в городок Хино того же уезда и стали зваться Накаи. В период 1624–1643 гг. Накаи начали заниматься изготовлением и продажей изделий из лака (*хиноури*), но больший интерес они проявляли к торговле. При Мицутика дом Накаи стал заниматься торговлей вразнос, доходя до Эдо и Хиросимы. Дела шли успешно, что продолжалось и при его наследнике – Мицухару. Но судьба семьи резко изменилась в 1725 г. – Мицухару в возрасте 45 лет умер, дела пошатнулись, родственникам пришлось даже распродать имущество.

Возрождение дома связывают с Гэнсукэмон Мицутаке, он родился в 1716 г., его нарекли именем Сэйитиро. Ему было 10 лет, когда умер его отец – Мицухару, и мальчику пришлось хлебнуть лиха. Он зарабатывал себе на жизнь тем, что разрисовывал деревянные чаши. В 1734 г., когда ему минуло 19 лет, его взял с собой бродячий торговец из Хино по имени Аисака (Аусака) Хамбэ

(Хамбэй), они отправились в район Канто. Успеху их маленького предприятия способствовало то, что товары из Хино были хорошо известны, имели хорошую репутацию, особенно всевозможные снадобья и изделия из лака. Так Мицутаке заработал свои первые деньги – 20 рё; надо сказать, ему повезло с наставником. В течение 15 лет Мицутаке занимался торговлей вразнос и шаг за шагом успешно расширял свое дело, ему пришлось даже нанимать работников. В 1745 г. он открыл небольшую лавочку – *дэдана*, в 1746 г. построил себе новый дом на родине, на следующий год женился. Примерно с этого времени он стал заниматься и торговлей хлопчатобумажными тканями. Кроме этого, он завел ломбард и занялся производством *сакэ*. К 1769 г. его капитал достигал 7468 *рё* 2 *фун*. Имя Мицутаке попало в «*Нихон тёдзя бандзукэ*» («Именной список богачей Японии»). К этому времени и относится расцвет дома Накаи, меняется характер деятельности – Накаи перестают заниматься торговлей вразнос и переключаются на торговлю в лавках, открывая их в Сэндай, Фусими, Танго (Эдоки сёнин-но... 1987: 186–187). Расширение дела приводит дом Накаи к необходимости изучения спроса и предложения, то есть, говоря современным языком, они начинают постигать азы маркетинга, создают свою собственную систему, получившую название «*самбуцу маваси*», смысл которой заключался в следующем: доставить нужное сырьё к производителю, а товар – в то место, где он не производился и был дефицитом. Так, в Киото и его окрестности, где широко было распространено ткачество, везли из Тохоку шелк-сырец, шелуху от конопли и сафлор (растение, из цветов которого получают красную краску; его семена содержат масло, которое используется как в пищу, так и для технических целей), а в Тохоку из Камигата – хлопчатобумажные ткани, хлопок, подержанные вещи. Этот метод применялся и в отношении их лавок – «вращение» товара шло между тремя крупными лавками с учетом местной конъюнктуры. Это была своего рода циркуляция в пределах одного предприятия.

Человеческий фактор сыграл большую роль в истории дома Накаи, который своим расцветом был обязан предпринимательскому таланту Мицухару. При нем деятельность дома приобрела большой размах, расширилась географически, стала разнообразной.

И произошло все это благодаря Мицухару, человеку предприимчивому, хваткому, обладавшему маркетинговым чутьем.

Такая многогранная деятельность требовала и больших вложений. И здесь Мицутаке выбрал свой путь, который, как показала жизнь, оказался верным, – он стал привлекать капиталы других людей, создавая совместные предприятия. Подобное совместное владение капиталом получило название *sosi* – компаньоны; это было сотоварищество торговцев, в сферу их деятельности входила и транспортировка товара. Все это было вне обычной практики японского купечества, для которого типичными были семейные предприятия или индивидуальное ведение дела.

Поскольку росло количество товара, находящегося в обращении, требовалось открывать все новые лавки; так появились лавки в городах Сома, Имайти, Эдо. Особенно хорошо шли дела в лавке в г. Сэндай, капитал к 1803 г. составлял 49405 *рё* (Эдоки сёнин-но... 1987: 187, 192).

Но не следует забывать, что многие купцы в эпоху Токугава были людьми предприимчивыми, поэтому о конкурентах приходилось помнить и учитывать их возможности. Из-за конкуренции пришлось закрыть лавку в Усироно (Нотино), которая специализировалась на шелке-сырце. Такая же участь постигла лавку в Фусими в 1788 г. Но, справившись с трудностями, дом Накаи сумел открыть лавку в Киото, где велись не только сделки по шелку-сырцу, но и успешно шла торговля изделиями из лака, сафлором, различными снадобьями.

Лавка в г. Сэндай торговала подержанными вещами и очищенным хлопком. Подержанные вещи закупались в Осаке, Исэ, Нагоя, Эдо и других городах у *тонья*, а хлопок – в местах, где его выращивали. Оборот был большим, дело становилось прибыльным. В этой сфере деятельности тоже были *кабунакама*, в г. Сэндай их было шесть. Лавки, расположенные на Омати в г. Сэндай, принадлежали богатым торговцам, они являлись членами *кабунакама*. Дом Накаи входил в число торговцев, которые были членами *кабунакама* по продаже подержанных вещей и *кабунакама* по продаже очищенного хлопка. Дом Накаи имел связи с сельскими торговцами, большому числу торговцев товар выдавался авансом, но клиентуру тщательно отбирали (не хотелось рисковать!). География тор-

говли расширялась, росло и количество сделок, что увеличивало прибыль.

Основной лавкой считалась лавка в г. Сэндай, остальные находились под ее контролем. Постепенно и в ее деятельности начинают происходить перемены. В четвертом поколении дома Накаи лавка разделилась на 4 отдельных, у каждой из которых была своя товарная направленность; свои лавки по разрешению основного дома открывали боковые дома.

Накопленный капитал дома Накаи к 1796 г. составил 24317 *рѐ* (в 1784 г. – 18140 *рѐ*). Дом Накаи, кроме торговли, занимался и финансовой деятельностью, куда входили выдача ссуд и ломбарды – все, что было связано с риском. Ссуда выдавалась под заклад (залог). Были случаи, когда брали большие суммы, используя хорошую репутацию другого человека. Ссуды выдавались крестьянам, горожанам, самураям, *даймѐ*; больше всего кредитовали *даймѐ*. Кредит княжества Сэндай к 1858 г. достиг 125000 *рѐ* (Эдоки сѣнин-но... 1987: 195). Позже этот долг княжество вернуть не смогло, и дом Накаи потерпел большие убытки. Но поначалу финансовая деятельность приносила хорошую прибыль. Еще одной статьей дохода были ломбарды, за ссуду брали определенный процент, невыкупленные вовремя вещи, оставленные в качестве залога, распродавались в лавках дома Накаи. Помимо торговли дом Накаи преуспел и в производстве *сакэ*, уксуса, отжиме масла.

Предпринимательская деятельность дома Накаи охватывала и сельское хозяйство – в княжестве Сэндай дом вкладывал деньги в освоение новых полей, рис был нужен для производства *сакэ*. За лавку в Сэндай в доме Накаи отвечал старший сын Гэндзабуро, после его ранней смерти управление перешло ко второму сыну – Мицумаса; лавкой в Киото управлял третий сын Такэнари; управлять лавками на севере и юге посылали работников из основного дома (Там же: 188).

Мицутаке в возрасте 79 лет в 1794 г. отошел от дел и передал право первенства в доме Накаи Гэнсукэмон Мицумаса, он управлял делами до 1808 г. В 1797 г. Мицутаке разделил свое имущество следующим образом. Представителем основного дома (*хонкэ*) стал сын Мицутаке – Мицумаса, к нему перешли лавки в г. Сэндай и Сома с общим капиталом в 30100 *рѐ*; лавки в Киото и Ономити

с общим капиталом в 22373 *рё* были переданы третьему сыну Такэнари; лавки в Отовара и Коидуми с общим капиталом примерно в 10 тыс. *рё* получил принятый в семью Мицутомо.

Деньги были выделены и женской половине дома. И в результате раздела имущества появились три боковые ветви дома (*бункэ*).

Мицутаке умер в 1805 г. в возрасте 90 лет. Но и после его отхода от дел на деятельности Накаи лежал отблеск его предпринимательского таланта. Новый глава дома – Мицумаса – родился в 1757 г., он был вторым сыном Мицутаке. Его старший брат Наотакэ умер в 29 лет, поэтому, согласно японской традиции (по старшинству), он стал главой дома и оказался достойным преемником: капитал, полученный от отца, он увеличил почти вдвое, к моменту его смерти в 1808 г. общий капитал составлял 56299 *рё*.

Третьим главой дома стал Мицухиро, который вошел в дом Накаи на правах зятя – он был зятем Масадзи, из киotosской боковой ветви дома. При нем не только открывались новые лавки, например в Нагое, но и расширилась производственная сфера. Торговля велась в Нагасаки, где только и разрешалось торговать с иностранцами. Среди тех, кто имел привилегии для продажи шелка в этом портовом городе, были торговцы из провинции Оми, к числу которых принадлежал и дом Накаи. Из Нагасаки дом Накаи привозил импортные товары: лекарства, *дэсима сато* (так называли сахар, поставляемый голландцами, фактория которых размещалась на о. Дэсима), *тайхоку сато* (другие сорта сахара). Когда Мицухиро умер в 1833 г., капитал дома составлял 110 тыс. *рё* (Эдоки сёнинно... 1987: 188–190). Мицухиро, представитель уже боковой ветви дома, проявил себя умелым предпринимателем, хорошо постигшим законы ведения дел. Удвоенная сумма капитала была оставлена им наследникам.

Четвертым главой дома стал в 1834 г. Мицумото, ему был 31 год. Он вошел в семью третьего главы дома на правах зятя. С 1838 г. он управлял винной лавкой в Исэ, открытой еще его предками. Он сумел вновь открыть лавку в Киото, которая появилась еще при первом поколении дома Накаи, но разорилась. Однако в стране наступили трудные для купечества времена, связанные с реформами годов Тэмпо (1830–1843 гг.), это была третья по счету попытка властей справиться с кризисной ситуацией в стране. Часть

мер касалась укрепления самураев как воинского сословия. Вновь делалась попытка улучшить их материальное положение за счет четвертого сословия (Лещенко 1999: 256–257). Многие лавки закрывались, такая участь постигла и часть лавок дома Накаи, стало ясно, что оставшимся на плаву требовалась реорганизация.

У дома Накаи на протяжении многих лет существовали деловые связи с княжеством Сэндай. Оно тоже переживало финансовые трудности, деньги его руководству давал дом Накаи, но долги княжество не возвращало. Пришлось дому Накаи поддерживать лавки лишь в Сэндай и Киото; денег не хватало, дела складывались неблагоприятно, и Мицумото ушел в отставку.

Пятое поколение дома представлял Мицуясу, но это уже был период Мэйдзи (1868–1912 гг.) (Нихон кэйэй си 1995: 114–115; Оми сёнин-но... 1992: 91–94).

* * *

В купеческих домах провинции Оми использовалась традиционная для Японии система найма работников (хокэнин), хотя были и свои особенности, связанные с методом управления. У купцов существовало правило набирать работников из провинции Оми. Это, вероятно, можно объяснить тем, что так легче было собрать информацию о человеке, узнать о его происхождении, характере, привычках. Такой подход к подбору кадров был вполне оправдан – работник должен был пользоваться доверием и соответствовать той системе ценностей, которой придерживался купеческий дом. Кроме того, предпочитали набирать из той местности, где находился *хонкэ*. Но если лавки открывались далеко от провинции Оми, то набирали из местных. Когда расширяли сферу своей предпринимательской деятельности, начиная какое-либо новое для себя дело, например рыболовство на о. Эдзо, работников тоже нанимали на месте. Подобная система найма просуществовала и в периоды Мэйдзи (1868–1912 гг.) и Тайсё (1912–1926 гг.). Основатель дома Накаи Гэндзаэмон был потомком самурая. Из самурайского сословия происходили и Мицуи, и Коноикэ. Но, нанимая работников, дом Накаи старался держаться уже торгового сословия и своих земляков. Кстати, так поступали и другие торговые дома, ведущие свое происхождение из самурайского сословия. Среди тех, кто работал

в лавках под маркой торгового дома Накаи в г. Сэндай, Нагоя, Осака, Киото, Хио и в других местах, преобладали работники родом из торгового сословия, но было много и происходивших из крестьян (Оми сёнин-но... 1992: 56). В доме Накаи мальчиков на службу нанимали в возрасте 10 лет, но больше было в возрасте от 10 до 14 лет, с наступлением же периода Мэйдзи нанимали уже 14–16-летних подростков.

В доме Накаи сложилась своя система ротации кадров – *дзай-сёнобори*, с ее помощью решались все кадровые вопросы. Система связывала всех работников, где бы они ни трудились, в единый коллектив. Суть ее сводилась к следующему. Работников набирали в провинции Оми, потом они работали в лавках, находящихся в других местах, после чего возвращались в родные края. Схема продвижения по службе была такой. В лавке в г. Сэндай – в доме Накаи она была главной – первое продвижение по службе работник получал после 7 лет работы, спустя 6 лет – второе, через 5 лет – третье, следующее – через 3 года, а потом каждые 3 года. В лавке в Осаке – первое продвижение через 7 лет, второе – через 5 лет, через 4 года – третье и потом каждые 4 года. В случае перевода в другую лавку работника снабжали деньгами на путевые расходы и на подарки; когда работник возвращался в родные места, ему разрешали отдохнуть (Там же: 57–60). Эта система давала возможность проследить деловые качества работника, а для него это был своего рода стимул проявить себя, от него зависело, быть продвинутым по службе или уволенным. Продвижение по служебной лестнице зависело и от продолжительности непрерывной службы. Следует отметить, что выходцы из провинции Оми стремились вернуться в родные места, это была особенность торговцев из провинций Оми и Исэ. Время вносило свои изменения в систему взаимоотношений «хозяин – работник». Так, через 7 лет после обряда совершеннолетия работник получал первое продвижение по службе; потом это повторялось каждые 3 года или через 6 лет; к 30–35 годам работник мог стать управляющим (*сихайнин*). После этого ему разрешалось создать *бэkkэ* (боковую линию основного дома). Работнику давался отпуск на 50–60 дней, включая время на дорогу туда и обратно; если его перемещали на другое место, то он полу-

чал от лавки деньги на дорогу, подарки и на другие расходы. Нельзя сказать, что между работниками не случалось ссор, но к этому относились отрицательно. Имели место и случаи воровства, хамства, наглого поведения. Таких работников увольняли. Увольняли и за нерадивость, по причине болезни или немилости хозяина. Случалось и бегство работников (Оми сёнин-но... 1992: 63–67). Следует сказать, что в эпоху Токугава заработная плата начислялась раз в год. Система помесячной оплаты труда была принята в Японии лишь в конце периода Мэйдзи и в начале периода Тайсё.

В доме Накаи была следующая система оплаты труда, представление о ней дают правила оплаты, составленные Гэндзаэмон в 1862 г., – «Тана хоконин кюгиндзё». Вот какое содержание полагалось работнику согласно этим правилам. До обряда совершеннолетия работника обеспечивали одеждой и другими вещами для личного обихода. Полагалась ему и услуга в виде стирки. После обряда совершеннолетия работник в течение 7 лет получал не только жалованье. Если он проявлял себя как трудолюбивый и старательный работник, то получал награду – 1 рё. По тому времени это была довольно большая сумма денег: 1 рё соответствовал стоимости годовой нормы риса на одного человека. Спустя несколько лет вознаграждение возрастало до 2 рё.

Через 13 лет после обряда совершеннолетия, став управляющим (*сихайяку*), работник в течение 3 лет получал в год 300 *моммэ* серебром, а за прилежание в работе – 3 рё. Кроме того, по случаю праздника Бон и в конце года работники получали определенные суммы денег, это был подарок от хозяина. Сейчас эта традиция существует в виде системы бонусов. (Бон – день поминовения усопших, праздник, посвященный культу предков; отмечается ежегодно в июле или августе в зависимости от района страны. Обычно в это время японцы посещают родные места.) Обеспечивали работника и форменной одеждой, давали деньги на парикмахерскую, лекарства, табак, носки (*таби*) и на другие расходы. В доме Накаи была и своя система охраны здоровья. Если работник заболел, приглашали лекаря, оплачивали лекарства. Работникам разрешалось путешествовать, на это давались деньги, ездили в Исэ *дзингу*, Киото, Осаку, на о. Сикоку, в Ямато. В новогодние праздники отдыхали; кроме

этого, лавка в г. Сэндай и в Осаке в феврале и октябре приглашала родственников и знакомых на праздник в честь Эбису, бога богатства и торговли, одного из семи богов счастья, и устраивала застолье; а осакская лавка шесть раз в год устраивала посещение храмов и давала своим работникам деньги на посещение театра Кабуки. Киотосская боковая ветвь дома Накаи устраивала для своих работников застолье в честь праздников – в марте, мае, сентябре (Эдоки сёнин-но... 1987: 215–216). Как видно, дом Накаи проявлял заботу о своих работниках: не только обучал и лечил их, но и уделял внимание их досугу, расширял их кругозор. Может быть, это тоже являлось одной из составляющих его успешной деятельности.

Система оплаты, практиковавшаяся в торговых домах провинции Оми, по существу не отличалась от системы оплаты, принятой в других торговых домах, но имела особенности в сумме выплаты, в возрасте, зависимости от срока службы; кроме того, если дело было масштабным, то и платили больше. Особенностью кадровой системы являлась *дзайсё нобори сэйдо* – своеобразная система ротации кадров.

Основная лавка находилась в провинции Оми, ее отделения – по всей стране, но работали там выходцы из провинции Оми, это и служило основой для системы *дзайсё нобори сэйдо*. Но когда дело касалось промыслов, например рыбного, то работников нанимали на месте. Изменения в системе найма начали происходить к концу периода Мэйдзи, работа стала строиться как на предприятиях (Оми сёнин-но... 1992: 71–79). Но дом Накаи так и не сумел приспособиться к новым социально-экономическим условиям. Свою роль сыграли и тесные торгово-предпринимательские связи с княжеством Сэндай, где дом Накаи не только занимался освоением новых земель, но и являлся своего рода банкиром княжества. Княжество в силу своего бедственного положения долги дому не вернуло, а в 1871 г. новой властью княжества они были ликвидированы. Таким образом, материальному положению дома был нанесен ощутимый удар. И все дела в г. Сэндай пришлось свернуть, лавку в этом городе закрыли; в 1888 г. Мицуясу, являвшийся главой дома, отошел от дел. У представителя шестого поколения дома Накаи – Мицутада – осталась лишь лавка в Киото; в 1934 г. открыли ее филиал в порто-

вом городе Кобэ, где продавался шелк-сырец. Но из-за войны все дела уже к 1942 г. пришли в упадок, а к 1945 г. на предпринимательской деятельности дома Накаи была поставлена точка. В новых условиях сумел выжить дом Итотю, родиной которого была провинция Оми, создав *сого сёся* – объединенную компанию, из которой впоследствии выросли две современные универсальные торговые компании – Итотю и Марубэни (Оми сёнин-но... 1992: 100).

* * *

Многогранная деятельность дома Накаи, обширная сеть лавок по стране, совместная деятельность с другими предпринимателями делали необходимым создание системы управления и контроля и совершенствование ее и всей организационной структуры. Каждая лавка и совместное предприятие были самостоятельны в своей деятельности и финансах, но основные принципы управления выработывались *хонкэ*, затем эти положения доводились до сведения основной лавки, где они конкретизировались сообразно характеру деятельности и служили руководством к действию. Постепенно *хонкэ* оставили за собой лишь функции контроля, лавки были обязаны предоставлять каждый месяц отчет о состоянии дел и *танаороси мокуроку* – годовой балансовый отчет. На основе этих документов *хонкэ* имел информацию о состоянии торговли по всей стране и ходе дел в каждой лавке. Помимо этого, проводилась проверка и работы лавок, куда входили: проверка состояния дел, исполнения служебных обязанностей и уставов, кадровые перемещения, поощрения, наказания и т. д. Действовали по принципу «доверяй, но проверяй!», таким путем стремились избежать опасности банкротства и разорения. Как и другие богатые купеческие дома, Накаи придерживались принципа двойной бухгалтерии. Морально-этические нормы управления были определены первыми тремя представителями дома Накаи. Они были зафиксированы в различного рода наставлениях, советах, положениях, уставах. Там можно найти советы, как избежать всякого рода опасностей на пути торговца. Как и в сохранившихся документах других купеческих домов, поощрялись бережливость, деловая смекалка, предписывалось жить по средствам. *Кахо*, семейный устав дома Накаи, составлялся длительное время, пока не стал письменным документом, которым основной дом снабдил каждую лавку. На разных этапах истории

дома Накаи он носил разные названия, отличался и содержанием. В конечном итоге в принятом к действию уставе основополагающим был текст, составленный основателем дома Накаи – Гэндзаэмом, который не раз его исправлял и завершил работу, когда ему было уже 90 лет. Следует отметить, что первые три текста отличались содержанием и ценностными ориентирами, которые менялись по мере развития предпринимательской деятельности.

В наставлениях основателя дома говорилось, что нельзя быть расточительным, иначе богатым не станешь; здоровье – основа долголетия; бережливость – первое дело в торговле; не следует полагаться на судьбу, то есть советовали не ждать, а добиваться успеха. Ничего не говорилось о необходимости вести счет, о сообразительности. Вероятно, это было само собой разумеющимся – раз приход и расход в порядке, значит, учет и бережливость в деле присутствуют. А когда в практику вошли бухгалтерские книги, то и отпала необходимость писать об этом в уставах. Что касается деловой смекалки, то Гэндзаэмон предостерегал от спекуляции, советовал не рисковать и не пускаться в авантюры (Оми сёнин-но... 1992: 71–79). Если разбогател, то следует благодарить богов и будд. Но чтобы дело развивалось и процветало, необходимо, чтобы в последующих поколениях оказались люди талантливые и предприимчивые. Дому Накаи в этом повезло. У представителя второго поколения дома Накаи подробно говорится о бережливости, счете и смекалке, правилах торгового пути. Представитель третьего поколения в 1829 г. составил наилучший свод правил дома Накаи, он регулировал деятельность как основного дома, так и его боковых ветвей. Морально-этические нормы основывались на синтоизме. Кроме этого, существовали правила для многочисленных лавок, где подробнейшим образом излагался порядок ведения дел. В 1834 г. было завершено составление правил, касавшихся наемного персонала, своего рода трудовое законодательство дома Накаи, где можно проследить идеи современного регулирования трудовых отношений (Там же: 220). Особенностью семейных правил дома Накаи являлось то, что они строились на принципах синтоизма, буддизма и конфуцианства, путь торговца определялся их моральными нормами.

Литература

Ихара Сайкаку. 1959. *Новеллы* / пер. с япон. М.

Лещенко, Н. Ф. 1999. *Япония в эпоху Токугава*. М.

Нихон кэйдзай си. Т. 2. Токио, 1989.

Нихон кэйэй си. Токио, 1995.

Оми сёнин-но кэйэй исан. Токио, 1992.

Тоёда Такэси. 1982. *Тоёда Такэси тёсакусю*. Т. 2–3. Токио.

Эгасира Цунэхару. 1965. *Госю Сёнин*. Токио.

Эдоки сёнин-но какусинтэки кодо. Токио, 1987.