

**Н. Ф. Лещенко**

В XVI–XVII вв. в Японии возникло много торговых или торгово-предпринимательских домов – Коноикэ, Мицуи, Сумитомо, созданных выходцами из самурайского сословия. К ним относится и дом Накаи из провинции Оми. Предприимчивые и энергичные люди, стоявшие во главе дома, сумели в непростой социально-экономической ситуации развернуть многогранную деятельность, расширить географию торговли до Эдзо (Хоккайдо) и создать свой новаторский стиль управления, элементы которого можно наблюдать и в современной Японии.

*Ключевые слова:* купечество, эпоха Токугава, провинциальные торговцы, специфическая система найма и обучения, устав дома, новаторство в системе управления и контроля.

*«Разумный человек действует по обстоятельствам»*

XVIII в. в истории Японии отмечен многими новыми явлениями. Одно из них – активная деятельность провинциальных торговцев, чему способствовали следующие обстоятельства.

После наступившего в конце XVII в. мира в стране наблюдались рост численности населения и развитие городов, происходило освоение новых земель. Площадь обрабатываемой земли увеличивалась, совершенствовалась система орошения, появились новые орудия труда в сельском хозяйстве, более широко стали применяться удобрения – все это привело к росту урожая. Широкое распространение получает хлопчатник, вытесняя посевы риса. Выращиваются разнообразные технические культуры – индиго, тутовое дерево, конопля, табак. В некоторых провинциях уже в XVII в. крестьяне начинают выращивать овощи и другие культуры на продажу, а в XVIII в. товарное производство приобретает весьма широкие масштабы. 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 около Осака, переключились на технические культуры. На первом месте среди них был хлопчатник – к 1700 г. его посевы в деревнях вокруг Осака занимали от 40 до 80% площадей. Позже эта практика распространилась на район Кинай, а с середины XIX в. – на район Канто.

Развивалась специализация районов, ту или иную техническую культуру осваивали с учетом конкретных природных условий. Все это способствовало оживлению экономики в провинции, служило стимулом для развития домашней крестьянской промышленности, что можно бы-

ло наблюдать еще в XVI в. Это, прежде всего, относилось к прядению и ткачеству. Ими занимались деревенские женщины, девушки и дети в свободное от сельскохозяйственных работ время. Со второй половины XVII в. рост крестьянской промышленности происходил уже повсеместно.

Кроме тканей крестьяне занимались производством сакэ, масла, бумаги, воска, соли; домашний бюджет пополнялся и за счет отходничества – работы на стройке, извоза, другой пооденной работы<sup>1</sup>. 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): «Отличные камышовые шляпы делают в Химэдзи. Если нужны бочки – покупайте в Тэмма»<sup>2</sup>.

Результатом расширения производства на местах явилось то, что центр развития экономики из центрального района Кинай переместился в провинции. Именно тогда 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 широкие масштабы.

В процессе формирования общенационального рынка провинциальные торговцы учились постигать азы того, что сейчас получило название маркетинга – они изучали рынок и требования потребителей и ориентировали на них производство товаров и услуг. Японские провинциальные торговцы весьма преуспели и в разработке концепции управления деятельностью торгового дома. Это можно проиллюстрировать на примере торговцев из провинции Оми. Они, как и другие богатые торговцы – Мицуи, Коноикэ, Даймару – открывали свои лавки в Эдо, Киото и Осака уже в XVIII в., ведя как розничную, так и оптовую торговлю, постепенно расширяя сферы своей деятельности. Из этой провинции вышел и торговый дом Накаи.

Во второй половине XIX в. торговец из Оми Ито Тюбэй весьма 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<sup>3</sup>. Их появление относится к периоду Хэйан (794–1185),

<sup>1</sup> Нихон кэйдзай си (Экономическая история Японии). Токио, 1989. Т. 2. С. 9–26

<sup>2</sup> Ихара Сайкаку. Новеллы. / Пер. с яп. Е. Пинус и В. Марковой. М.: Гослитиздат, 1959. С. 17, 30.

<sup>3</sup> Подробнее об этом см.: Оми сёнин-но кэйэй исан (Система управления торговцев провинции Оми). Токио, 1992; Эгасира Цунэхару. Госю сёнин (Торговцы из провинции Оми). Токио, 1965; Тоёда Такэси тэсакусю (Собрание сочинений Тоёда Такэси). Токио, 1982. Т. 2–3.

в последующий период Камакура (1192–1333) 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 даже добрались до о. Эдзо (Хоккайдо).

Деятельность торговцев из провинции Оми была столь заметным явлением (можно сказать, что 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 заставляла их заниматься торговлей.

По другой версии, они вели свое происхождение от переселенцев из корейских царств Корё и Кудара, которые осели в провинции Оми и занялись торговлей. Согласно еще одной версии, в период *сэнгоку дзидай* (период воеующих провинций, XV–XVI вв.) в провинции Оми было разрушено много замков, пострадали и жители *дзёкамати*, призамковых городов. Некоторые самураи лишились своих хозяев, другие – имущества и привычного занятия и им пришлось стать бродячими торговцами. Выдвигается и версия, согласно которой они были выходцами из среды ремесленников.

Следует отметить и благоприятный географический фактор – провинция была удобно расположена, ее пересекали основные тракты, что способствовало торговой деятельности.

Проследить историю становления и деятельности торговцев из провинции Оми лучше всего на конкретном примере – истории дома Накаи. Следует отметить, что история происхождения этого дома также имеет несколько версий. Родословная дома Накаи уходит корнями в XVI в. 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 перебрались 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, добираясь до Эдо и Хиросимы. Дела шли успешно, что продолжалось и при его наследнике – Мицухару. Но судьба семьи резко меняется в 1725 г. – Мицухару умер в возрасте 45 лет, дела пошатнулись, пришлось даже распродать имущество.

Возрождение дома связывают с его сыном Мицутакаэ. Он родился в 1716 г., при рождении его нарекли именем Сэйитиро. Спустя время ему дали типичное в купеческой среде имя Гэндзаэмон, а потом Мицутакаэ.

Ему было 10 лет, когда умер отец, 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), и они отправились в район Канто. Успеху их маленького предприятия способствовало то, что товары из Хино были хорошо известны, у них была хорошая репутация, особенно у всевозможных видов снадобья и изделий из лака. Так Мицутаке заработал свои первые деньги – 20 рё. Надо сказать, что ему повезло с наставником.

В течение 15 лет Мицутаке занимался торговлей вразнос и шаг за шагом успешно расширял свое дело, пришлось даже нанимать работников. В 1745 г. он открыл небольшую лавочку, *дэда*, 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 занялся производством сакэ и завел ломбард. К 1769 г. его капитал достигал уже 7468 рё. Имя Мицутаке попало в «*Нихон тёдзя бандзукэ*» («Именной список богачей Японии»).

К этому времени относится и расцвет дома Накаи, меняется характер его деятельности. Накаи перестают заниматься торговлей вразнос и переключаются на торговлю в лавках, открывая их в Сэндай, Фусими, Танго<sup>4</sup>. Расширение дела приводит их к мысли о необходимости изучения спроса и предложения, т. е., говоря современным языком, они начинают постигать азы маркетинга. Накаи создали свою собственную систему, получившую название «*самбуцу маваси*», смысл которой заключался в следующем: необходимое сырье нужно доставить к производителю, а товар – туда, 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 получали красную краску. Также его семена содержали масло, которое использовалось как в пищу, так и для технических целей. В Тохоку из Камигата везли хлопчатобумажные ткани, хлопок, подержанные вещи. Этот метод применялся и в отношении их лавок, а именно «вращение» товара шло между тремя крупными лавками с учетом местной конъюнктуры. Это была своего рода циркуляция в пределах всего предприятия.

Человеческий фактор сыграл большую роль в истории дома Накаи, который своим расцветом был обязан предпринимательскому таланту Мицутаке. При нем деятельность дома приобрела большой размах, расширилась географически, стала более разнообразной. И произошло все это благодаря Мицутаке, человеку предприимчивому, хваткому, обладавшему маркетинговым чутьем.

---

<sup>4</sup> Эдоки сёнин-но какусинтэки кодо (Новаторский стиль управления торговцев в период Эдо). Токио, 1987. С. 186–187.

Многогранная деятельность дома Накаи требовала больших вложений. И здесь Мицутаке выбрал свой путь, который, как показала жизнь, оказался верным – он стал привлекать капиталы других людей, создавая предприятия на паях. 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 – ведь типичными в то время были семейные предприятия или индивидуальное дело.

Поскольку товарооборот возрастал, необходимо было открывать все новые лавки. Так появились лавки в городах Сома, Имайти, Эдо. Особенно хорошо шли дела в лавке в г. Сэндай, капитал которой к 1803 г. составлял 49405 *рѐ*<sup>5</sup>.

Конечно, приходилось помнить и о конкурентах, поскольку в эпоху Токугава среди купцов было немало предприимчивых людей. Так, из-за жесткой конкуренции пришлось закрыть лавку в Усироно (Нотино), которая специализировалась на шёлке-сырце. Такая же участь постигла и 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 Осака, Исэ, Нагоя, Эдо и в других городах у *тонгя* (*оптовых торговцев*), а хлопок – в местах, где его выращивали. Оборот был большим, дело становилось прибыльным. В этой сфере деятельности (как и во многих других) существовали *кабунакама* (*купеческие гильдии*), в г. Сэндай их было шесть. Дом Накаи входил как в *кабунакама* по продаже подержанных вещей, так и в *кабунакама* по продаже очищенного хлопка.

Накаи наладили связи с сельскими торговцами, многим из них товар выдавался авансом, но клиентуру тщательно отбирали (чтобы не рисковать). География торговли расширялась, росло количество сделок, увеличивалась прибыль.

Основной считалась лавка в г. Сэндай, остальные находились под ее контролем. Постепенно и в ее деятельности начинают происходить перемены. В четвертом поколении дома Накаи основная лавка разделилась на четыре, у каждой из которых была своя товарная специализация. Эти лавки по разрешению основного дома открывали боковые дома.

Накопленный капитал дома Накаи к 1796 г. составил 24317 *рѐ* (в 1784 г. – 18140 *рѐ*). Помимо торговли дом Накаи занимался и финансовой деятельностью, которая включала выдачу ссуд и ломбарды и была связана с определенным риском. Ссуды выдавались под заклад (залог), причем в некоторых случаях в качестве залога использовалась хорошая

---

<sup>5</sup> Там же. С. 187, 192.

репутация какого-либо человека. Ссуды выдавались крестьянам, горожанам, самураям, но больше всего – *даймё*. Например, кредит княжеству Сэндай к 1858 г. достиг 125000 *рё*<sup>6</sup>. Позже этот долг княжество вернуть не смогло, и дом Накаи понес большие убытки. Но поначалу финансовая деятельность приносила большие доходы.

Еще одной статьёй дохода были ломбарды. За ссуду брали определённый процент, а вещи, оставленные в качестве залога и не выкупленные вовремя, распродавались в лавках дома Накаи.

Помимо торговли и финансовой деятельности дом Накаи преуспел и в производственной сфере, занимаясь производством *сакэ*, уксуса, *сёю*, отжимом масла. Предпринимательская деятельность дома Накаи охватывала и сельское хозяйство – в княжестве Сэндай дом вкладывал деньги в освоение новых полей под посевы риса, так как рис был нужен для производства *сакэ*.

За лавку в г. Сэндай в семье Накаи отвечал старший сын Гэндзабуро, после его преждевременной 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<sup>7</sup>.

Мицутаке в возрасте 79 лет в 1794 г. отошел от дел и передал право первенства в доме Накаи Гэнсукэмон Мицумаса, который 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 *рё*. Лавки в Киото и Ономити с общим капиталом в 22373 *рё* были переданы третьему сыну Такэнари. Лавки в Отовара и Коидзуми с общим капиталом примерно в 10 тыс. *рё* получил принятый в семью Мицутото. 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 дома 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 передавать бразды правления по старшинству он стал главой дома и оказался достойным преемником. Капитал, полученный от отца, он увеличил почти вдвое, и к моменту его смерти в 1808 г. общий капитал составлял уже 56299 *рё*.

Третьим главой дома стал Мицухиро, который вошел в дом Накаи на правах зятя – он был зятем Масадзи, из киотоской боковой ветви дома. При нем были не только открыты новые лавки, например, в Нагоя, но и расширилась сфера деятельности. Накаи вели торговлю и в Нагасаки, единственном городе, где разрешалось вести торговлю с иностранцами.

---

<sup>6</sup> Там же. С. 195.

<sup>7</sup> Там же. С. 188.

Из Нагасаки дом Накаи привозил импортные товары – лекарства, *дэсима сато* (так называли сахар, привозимый голландцами, фактория которых размещалась на о. Дэсима), *тайхоку сато* (другие сорта сахара). Мицухиро, представитель уже боковой ветви дома, проявил себя умелым предпринимателем, хорошо постигшим законы ведения дел. Когда он умер в 1833 г., капитал дома составлял уже 110 тыс. *рѐ*<sup>8</sup>.

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 предшественниками. 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). 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<sup>9</sup>. Многие лавки закрылись, такая же 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 им давал дом Накаи, долги княжество не возвращало. В итоге дому Накаи пришлось свернуть часть торговли и 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)<sup>10</sup>.

Говоря о предпринимательской деятельности дома Накаи, нельзя не затронуть такой вопрос, как отношения хозяев и работников.

В купеческих домах провинции Оми использовалась традиционная для Японии система найма работников (*хоконин*), хотя были и свои особенности. Существовало правило набирать работников из провинции Оми. Это можно объяснить тем, что в этом случае 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, работников предпочитали набирать из той местности, где находился основной дом (*хонкэ*). Но если лавки открывались далеко от провинции Оми, то

<sup>8</sup> Там же. С. 188–190.

<sup>9</sup> Леценко Н.Ф. Япония в эпоху Токугава. М.: ИВ РАН, 1999. С. 256–257.

<sup>10</sup> Подробнее о деятельности дома Накаи в период Мэйдзи см.: Нихон кэйэй си (История предпринимательской деятельности Японии). Токио, 1995. С. 114–115; Оми сёнин-но кэйэй исан. (Система управления торговцев провинции Оми). Токио, 1992. С. 91–94.

работников набирали из местных. Когда Накаи начинали какое-либо новое дело, например, рыболовство на о. Эдзо, работников тоже нанимали на месте.

Среди тех, кто работал в лавках под маркой торгового дома Накаи в Сэндай, Нагоя, Осака, Киото, Хио и в других местах, преобладали работники родом из торгового сословия, но было много выходцев и из крестьян<sup>11</sup>. В доме Накаи на службу нанимали мальчиков в возрасте от 10 до 14 лет. С наступлением же эпохи Мэйдзи стали нанимать в основном уже 14–16-летних подростков.

В доме Накаи сложилась своя система ротации кадров – *дзайсё но-бори*, с её помощью решались все кадровые вопросы. Система связывала всех работников, где бы они ни трудились, в единый коллектив. Работников набирали в провинции Оми, затем они переводились в лавки, находящиеся в других местах, после чего снова возвращались в родные края. Когда работника переводили в другое место, то он получал от лавки деньги на дорогу, подарки и другие расходы.

Схема продвижения по службе сводилась к следующему. В лавке в г. Сэндай – она была главной – первое продвижение по службе происходило после 7 лет работы, второе – спустя 6 лет, третье – через 5 лет, все последующие – каждые 3 года. В лавке в Осака первое продвижение происходило через 7 лет, второе – через 5 лет, третье – через 4 года, и затем каждые 4 года<sup>12</sup>.

Эта система давала хозяевам возможность оценить деловые качества работника, а для него самого была своего рода стимулом, поскольку только от него зависело, будет ли он продвинут по службе или уволен. Продвижение по служебной лестнице зависело и от продолжительности непрерывной службы. К 30–35 годам добросовестный работник мог стать управляющим (*сихайнин*) и ему разрешалось создать *бэжкэ* (боковую линию основного дома).

Нельзя сказать, что между работниками не случалось ссор, имели место и случаи воровства, хамства, наглого поведения. Таких работников увольняли. Увольняли также за нерадивость, по причине болезни или немилости хозяина. Но были и случаи бегства работников<sup>13</sup>.

В доме Накаи была и своя система оплаты труда. Представление о ней дает «Свод правил оплаты», составленный Гэндзаэмон в 1862 г. – «Тана хоконин кюгиндзё». Вот какое содержание полагалось работнику согласно этим правилам. До обряда совершеннолетия его обеспечивали одеждой и другими вещами для личного обихода. Полагалась ему и услуга в виде стирки. После обряда совершеннолетия работник в течение

---

<sup>11</sup> Оми сёнин-но кэйэй исан. (Система управления торговцев провинции Оми). Токио, 1992, с. 56.

<sup>12</sup> Там же. С. 57–60

<sup>13</sup> Там же. С. 63–67.

7 лет получал не только жалованье, но и награду в 1 *рё*, если проявлял трудолюбие и усердие. По тому времени это была довольно большая сумма: 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 (*сичайяку*), работник в течение 3 лет получал в год 300 *моммэ* серебром, а за усердие в работе – еще 3 *рё*. Кроме того, по случаю праздника О-Бон и в конце года работники получали определенные суммы денег в качестве подарка от хозяина<sup>14</sup>. Сейчас эта традиция существует в виде системы бонусов. Работника обеспечивали также 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 также разрешалось путешествовать, на это им давались деньги (ездили в Исэ *дзингу*, Киото, Осака, на о.Сикоку, в Ямато).

В новогодние праздники работники отдыхали. Кроме того, было принято устраивать застолья. Так, лавки в Сэндай и Осака в феврале и октябре приглашали родственников и знакомых на застолье в честь Эбису, бога богатства и торговли, одного из семи богов счастья, а осакская лавка шесть раз в год организовывала посещение храмов и давала своим работникам деньги на просмотр спектаклей театра Кабуки. Киотоская боковая ветвь дома Накаи трижды в год устраивала для своих работников застолье в честь праздников – в марте, мае и сентябре<sup>15</sup>.

Как видно, дом Накаи проявлял заботу о своих работниках, не только обучал и лечил их, но и уделял внимание их досугу, расширял их кругозор. По-видимому, это тоже являлось одной из составляющих его успехов.

Многогранная деятельность дома Накаи, обширная сеть лавок, совместные предприятия с другими предпринимателями делали необходимым создание системы управления и контроля, а также совершенствование всей организационной структуры. Каждая лавка и совместное предприятие были самостоятельны в своей деятельности и финансах, но основные принципы управления вырабатывались хонкэ. Затем эти положения доводились до сведения каждой лавки, где они конкретизировались сообразно характеру ее деятельности. Постепенно *хонкэ* оставили за собой лишь функции контроля. Лавки были обязаны предоставлять каждый месяц отчет о состоянии дел и *тана ороси мокуроку* – годовой ба-

<sup>14</sup> Бон – день поминовения усопших, праздник, посвященный культу предков; отмечается ежегодно в июле или в августе в зависимости от района страны. Обычно в это время японцы посещают родные места.

<sup>15</sup> Эдоки сёнин-но какусинтэки кодо (Новаторский стиль управления торговцев в период Эдо). Токио, 1987. С. 215–216.

лансовый отчет. На основе этих документов *хонкэ* имели информацию о состоянии торговли по всей стране и о положении дел в каждой лавке. Помимо этого периодически проводилась проверка деятельности лавок: общего состояния дел, исполнения служебных обязанностей и уставов, кадровых перемещений, поощрений, наказаний и т. д. Накаи действовали по принципу «доверяй, но проверяй» и таким путем стремились избежать банкротства и разорения.

Дом Накаи, как и дом Мицуи, владел техникой двойной записи, которая позволяла в любой момент проверить баланс между дебетом и кредитом. И если баланс не сводился, значит, была совершена ошибка, которую следовало сразу же найти. Бухгалтерские книги и система двойной записи были изобретением итальянцев. Возможно, что основы этого дела они заимствовали от арабских купцов, но во Флоренции эта система была известна уже с XIII в.

Особо следует сказать о морально-этических нормах управления, которыми руководствовался дом Накаи. Эти нормы были установлены первыми тремя представителями дома Накаи и были зафиксированы в различного рода наставлениях, советах, положениях, уставах. Как и в сохранившихся документах других купеческих домов, в них можно найти советы, как избежать всякого рода опасностей на пути торговца и каким принципам он должен следовать.

*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 Гэндзаэмон. Он не раз его исправлял и завершил работу, когда ему было уже 90 лет.

В наставлениях основателя дома говорилось, что нельзя быть расточительным (иначе богатым не станешь) и что бережливость – первое дело в торговле. Что касается деловой смекалки, то Гэндзаэмон предостерегал от спекуляций, советовал не рисковать и не пускаться в авантюры<sup>16</sup>. Если разбогател, говорил он, то следует благодарить богов и будд, а чтобы дело развивалось и процветало, необходимо, чтобы в последующих поколениях оказались люди талантливые и предприимчивые.

Дому Накаи в этом повезло. В своде правил представителя второго поколения дома Накаи подробно говорится о бережливости, счёте и смекалке, правилах торгового пути. Но наилучший свод правил дома Накаи, регулировавших деятельность и основного дома, и его боковых ветвей, составил в 1829 г. представитель третьего поколения. Кроме того, существовали правила для многочисленных лавок, где подробнейшим

---

<sup>16</sup> Там же. С. 71–79.

образом излагался порядок ведения дел. В 1834 г. было завершено составление правил, касавшихся наёмного персонала, своего рода трудовое законодательство дома Накаи. В них можно обнаружить идеи, на которых базируется современная система регулирования трудовых отношений<sup>17</sup>.

Особенностью семейных правил дома Накаи являлось то, что они строились на принципах синтоизма, буддизма и конфуцианства, формулировали моральные ценности предпринимательской и торговой деятельности, среди которых были усердие, знание профессии, верность.

Однако время шло, и положение дома Накаи стало ухудшаться. Как отмечалось выше, дом Накаи имел тесные торгово-предпринимательские связи с княжеством Сэндай, где он не только занимался освоением новых земель, но и являлся своего рода банкиром *даймё*. Княжество в силу своего бедственного положения долги дому не вернуло, а в 1871 г. решением новой власти княжества вообще были ликвидированы. В результате материальному благополучию дома Накаи был нанесен ощутимый урон. Все дела в г. Сэндай пришлось свернуть, лавку закрыть. В 1888 г. глава дома Мицуюсу отошел от дел. У представителя шестого поколения дома Накаи – Мицутада – осталась лишь лавка в Киото. В 1934 г. он открыл её филиал в Кобэ, где продавался шелк-сырец, но из-за войны все дела уже к 1942 г. пришли в упадок, а в 1945 г. на предпринимательской деятельности дома Накаи была поставлена точка.

Интересно отметить, что в новых условиях сумел выжить дом Итогю, родиной которого также была провинция Оми, создав *сого сёся* – универсальную торговую компанию, из которой впоследствии выросли две современные торговые компании «Итогю» и «Марубэни»<sup>18</sup>.

---

<sup>17</sup> Там же. С. 220.

<sup>18</sup> Там же. С. 100.