

# Акио Морита "Сделано в Японии"

В наши дни нельзя представить себе мировой рынок изделий бытовой радиоэлектроники без товаров японского производства. За счет чего японской промышленности удалось в сравнительно короткие сроки занять лидирующее положение на мировом рынке? Каковы перспективы развития этой промышленности?

Акио Морита выделяет наиболее характерные черты японского подхода к организации управления компанией, сопоставляет их с практикой управления в других капиталистических странах. Морита приводит достаточно полный портрет японского бизнесмена, излагает причины высокой конкурентоспособности японской электронной промышленности, рассматривает принципы формирования технической политики японских компаний. Весь анализ осуществляется на примере «Сони корпорейшн».

## Становление транснационального концерна (Вступительная статья)

Книга, лежащая перед читателем, принадлежит перу выдающегося капиталиста наших дней. Слух с трудом мирится с подобным сочетанием слов. Выдающийся ученый, художник или великий политик " все это звучит вполне привычно, даже если речь идет о деятеле западной страны. Но талантливый капиталист... Мы очень плохо знаем имена архитекторов современного бизнеса и очень слабо представляем их реальные функции в экономике. Генри Форд, еще два-три предпринимателя давно прошедших эпох " и это практически все. Как будто буржуазное общество смогло бы проявить свою поразительную живучесть, не выдвигая талантливых людей на посты организаторов производства.

Блестящий тандем Акио Мориты, отвечавшего за коммерческую сторону дела, и Масару Ибуки, технического гения фирмы, превратил маленькую и никому неизвестную компанию в одну из крупнейших транснациональных корпораций мира. Более того, их усилиями была создана не просто крупная компания, но фирма-новатор. Именно "Сони корпорейшн" первой запустила в массовое производство транзисторный радиоприемник и создала первый в мире домашний видеомаягнитофон. Портативный кассетник с наушниками " неременный атрибут современной молодежной культуры " тоже детище "Сони", и в первую очередь лично А. Мориты. Совместно с голландским концерном "Филипс" фирма разработала и внедрила принципиально новую лазерную технологию звукозаписи, и серебристые компакт-диски уже сейчас потеснили, а в 90-е годы окончательно заменят привычные долгоиграющие пластинки. Наконец, в последнее время "Сони" ближе других компаний подошла к созданию технологии телевидения с высокой четкостью изображения (система "HDTV"), обещающего превратить домашний экран в подлинное окно в мир.

Книгу А. Мориты просто интересно читать. Но интересна она и как документ эпохи, как автопортрет современного капиталиста. И если одни черты его деятельности шокируют читателя (скажем, ловкость в подавлении забастовки и расколе профсоюза), а другие восхищают (например, умение поддерживать дружелюбную, чисто человеческую атмосферу в коллективе фирмы), то виновато не изображение. Противоречив сам изображаемый объект " крупный предприниматель наших дней.

Несколько слов о целях настоящей вступительной статьи. В западной литературной традиции существует жанр, почти неизвестный у нас " "история успеха" ("Success story"). Человек, добившийся многого в жизни, пишет не холодные объективные мемуары, а старается показать, благодаря каким качествам он достиг победы. Но оценить содеянное можно только сравнивая. Наш комментарий и будет в основном посвящен сопоставлениям: судьбы "Сони корпорейшн" на фоне того, что обычно происходит со средней фирмой, и стиля А. Мориты как руководителя "Сони" в сравнении с распространенными методами управления капиталистическими предприятиями.

## 1. Фирма и рынок

Как же функционирует современный капиталистический рынок? Каковы те условия, в которых смогла возникнуть и очень успешно " не только для себя, но и для экономики в целом " развить свою деятельность фирма "Сони"? Вопрос этот еще относительно недавно мог бы заинтересовать лишь узкий круг специалистов. Ныне же он приобрел неожиданную остроту. Перспективы принципиального изменения структуры советского рынка заставляют внимательнее приглядеться к взаимодействию на западном рынке могущественных стихий: монополии и конкуренции.

Упрощенный взгляд на вещи сводит рыночный механизм к одной из двух крайностей: "засилию монополий" или "полной свободе конкуренции". Оба этих подхода (как ни странно, они легко сочетаются между собой: экономика попеременно рассматривается то как чисто конкурентная, то как монополизированная) непродуктивны. Мало того, они не отражают реального положения в современном мире. Еще хуже другое. При такой направленности исследования от него ускользает самое важное " механизм сосуществования и взаимодополнения обоих начал, равно необходимых нынешней капиталистической экономике.

В своем стремительном развитии "Сони корпорейшн" прошла три важнейшие стадии: мелкого производителя, специализированной компании и крупной монополии. Фирмы всех этих типов постоянно действуют на капиталистическом рынке и выполняют на нем важные функции. Проследим же за историей "Сони" и за теми требованиями, которые предъявлял к ней рынок в каждом новом качестве.

**МЕЛКИЙ ПРОИЗВОДИТЕЛЬ.** Начало фирме "Сони", тогда еще называвшейся "Токио телекомьюникейшенз инжиниринг корпорейшн", положила основанная в 1946 году мастерская по переделке радиоприемников. Мало кто мог предвидеть большое будущее этого предприятия, страдавшего от нехватки финансовых ресурсов, не имевшего привлекательных товаров в своей производственной программе и постоянно опасавшегося вытеснения с рынка более мощными конкурентами. Тысячи компаний, действующих в любой капиталистической стране в сфере мелкого бизнеса, и по сей день существуют в таких кажущихся незавидными условиях.

Тем не менее их число не уменьшается, а в последние годы даже растет.

Если попытаться в кратких словах передать содержание табл. 1, то оно сводится к демонстрации огромной роли мелкого бизнеса. То, что монополии не полностью вытесняют небольшие предприятия, известно достаточно широко. Но цифры говорят о большем. А именно о том, что мелкие предприятия, по крайней мере в чисто количественном отношении, представляют самый крупный сектор экономики. Действительно, из данных таблицы следует, что в большинстве капиталистических стран не менее половины всех занятых работают на мелких и мельчайших предприятиях. Для некоторых стран эта доля значительно выше. Так, на родине "Сони" " в суперсовременной Японии " половина всех трудящихся занята на одних только мельчайших фирмах, а мелкие и мельчайшие предприятия вместе дают работу трем четвертям японцев.

Таблица I

**Распределение занятых по предприятиям разных размеров  
(в % ко всем занятым в экономике)**

Страна	Размер предприятия			
	мельчайшее	мелкое	среднее	крупное
Австрия	33,6	27,9	23,1	15,4
Бельгия	22,1	22,6	26,0	29,0
Великобритания	26,1	22,6	26,1	25,2
Италия	43,4	30,4	14,2	12,1
Франция	32,1	28,0	23,4	16,5
США	26,1	28,4	24,0	21,5
Япония	49,4	27,7	14,6	8,2

*К мельчайшим отнесены фирмы с числом занятых от 1 до 19 человек, мелким " от 20 до 99, средним " от 100 до 499, крупным " более 500. В Великобритании и Италии к первым двум категориям отнесены фирмы соответственно с 1"24 и 24"99, 1"9 и 9"99 занятыми.*

*Источник "Midland Bank Review", Spring 1987, p. 17.*

Роль мелкого бизнеса велика не только количественно, но и функционально, то есть по тем задачам, которые он решает в экономике. К сожалению, как верно отмечает советский экономист А. Н. Ткаченко, "в имеющейся экономической литературе все функционирующие в сфере материального производства небольшие компании нередко рассматриваются исключительно как придаток монополий, полностью и всецело зависящий от интересов и целей крупнейших торгово-промышленных корпораций. Подобное ставшее уже расхожим мнение, почему-то избежавшее необходимости строгого фактологического доказательства, на практике трудно согласуется с нынешними реалиями" [ См. *"Государственно-монополистический капитализм США: монополистический капитал"* (под ред. Л.Л.Любимова). М., "Наука", 1989, с. 63.]. Конечно, зависимый мелкий бизнес существует (по оценкам, около 1/3 и, по-видимому, не более 1/2 всех мелких фирм). Но это не значит, что можно пренебрегать ролью самостоятельных мелких компаний или полагать, что зависимые абсолютно лояльны по отношению к своим "сюзеренам". На наш взгляд, небольшие фирмы образуют своего рода фундамент, на котором вырастают более высокие "этажи" хозяйства и который во многом предопределяет архитектуру здания. В первую очередь это относится к конкурентным отношениям в экономике. Для мелкого бизнеса жестокая конкурентная борьба является естественным состоянием, прямо вытекающим из его отличительных свойств. Дело в том, что сильные стороны мелких компаний связаны с их способностью практически мгновенно реагировать на требования рынка и учитывать специфические запросы конкретного потребителя. Это своего рода состязание в гибкости, идущее в условиях жесткого отбора. В Великобритании, например, в первой половине 80-х годов ежегодно прекращало существование одиннадцать процентов всех зарегистрированных фирм [ *Midland Bank Review, Spring 1987, p. 18.*]. Если учесть, что большинство ликвидированных фирм мелкие, то легко подсчитать, что за пять-семь лет вся совокупность мелких компаний практически полностью обновляется.

Для отдельной небольшой фирмы столкновение с монополией чаще всего кончается гибелью, знаменитым "удушением аутсайдера". Во взаимоотношениях всего мелкого бизнеса и крупного капитала роли распределяются иначе. Атакающей стороной часто выступают мелкие фирмы. Любое упущение в производственной программе ведущей корпорации грозит появлением конкурента, который удовлетворит соответствующую потребность. Если гигант не изменит своего поведения, новоявленный соперник будет расти и может превратиться в реальную опасность.

Неоспоримый лидер в мировом производстве компьютеров " американский концерн "ИБМ" недооценил значения персональных ЭВМ и создал для себя мощных конкурентов ("Эппл" и др.), с которыми ныне вынужден считаться. Несколько позже и "ИБМ", и ведущие японские электронные

компания решила, что в век микроЭВМ суперкомпьютеры, подобно динозаврам, обречены на вымирание. Вакуум заполнила фирма "Крей рисёрч", которая к 1988 году достигла полного господства на мировом рынке (пятьдесят девять процентов всех действующих суперкомпьютеров) [*Wirtschaftswoche, vom 3.03.1989, S. 152.*]. Вспомним и опыт самой "Сони". Что представлял из себя первый транзисторный приемник, продукт, заставивший говорить о молодой японской фирме? Достаточно взглянуть на его снимок, чтобы понять: его звучание по качеству явно не могло тягаться с бархатным тембром современных ему стационарных "филипсов" или "телефункенов". Очевидно, именитые радиотехнические фирмы отнеслись к новинке как к курьезу. Концерны не сочли важным превзойти достижение неизвестной фирмы. Огромный финансовый и технический потенциал не был приведен в действие, накопленный их инженерами опыт не был использован. Новичку дали возможность закрепиться на рынке. Цена этой ошибки "становление мощной "Сони корпорейшн".

Прочность позиций крупных фирм, таким образом, непрерывно проверяется мириадами мелких компаний. Подавляющее большинство последних ожидает поражение, но на смену приходят новые и новые. В целом же действия мелкого бизнеса во многом формируют общую структуру рынка, эффективно сдерживают свойственную гигантам тенденцию к застою. Не будь постоянного конкурентного давления со стороны мелких компаний, крупным достаточно было бы заключить между собой взаимовыгодное соглашение. В таких условиях им было бы легко взвинчивать цены, игнорировать невыгодные требования потребителей и т. д. Не случайно "Мидлэнд бэнк ревью", откуда мы заимствовали табл. 1, сопровождает ее данные следующими характерными рассуждениями: "Большая роль мелких фирм в японской экономике рассматривается как одна из главных причин того, что японская промышленность в целом является чрезвычайно гибкой и умеющей быстро приспосабливаться к крупным сдвигам в мировой экономике" [*Midland Bank Review, Spring 1987, p. 16. 10*].

Как, однако, выживают сами небольшие фирмы, имеется ли у них эффективная стратегия противостояния гигантам? Для мелкого бизнеса, как правило, открыты две принципиально возможные линии поведения. Первая из них связана с выбором такой сферы деятельности, в которой минимальный эффективный размер предприятия невелик. Так, небольшая парикмахерская ни в чем не уступит большой: качество обслуживания, цены и издержки зависят главным образом от мастерства персонала, а не от его численности. Подобная ситуация часто складывается в самых разных отраслях промышленности, сельского хозяйства и сферы услуг. Вполне конкурентоспособными нередко оказываются, скажем, семейные фермы и даже программисты-одиночки.

Крупные корпорации, разумеется, тоже могут проникать в те области, в которых размер производителя не имеет существенного значения. Более того, тяга к этому у них постоянно есть. В частности, стремление от начала до конца производить сложное изделие, не обращаясь к помощи субпоставщиков, регулярно плодит мелкое производство внутри гигантских концернов. В "наказание" эти участки, как правило, становятся обузой для крупной фирмы: концерн обрастает массой неуправляемых мелких производств, слабо связанных с основной деятельностью компании.

Предоставленная своей судьбе мелкая фирма первого типа может существовать долго, успешно конкурируя и с равными по размерам, и с крупными компаниями. Но она почти обязательно навсегда останется мелкой. Те же факторы, которые помогают выживать, препятствуют ее значительному увеличению. Ведь укрупняясь, она не становится эффективней.

Другой путь развития связан с так называемой "ни-шевой", или пациентной, специализацией. Оставаясь небольшой по своим размерам, компания может стать одним из ведущих поставщиков узкоспециальной продукции, общий спрос на которую сравнительно невелик. Смысл этого подхода состоит в концентрации усилий на производстве продукции, пользующейся ограниченным спросом. Если бы рынок соответствующих товаров был значительным, мелкая компания не имела бы шансов играть на нем заметную роль. Небольшую же потребность она способна удовлетворить в масштабах страны, а то и всего мира. Так появляются крупные специалисты в очень узкой области.

Найти свою "нишу" достаточно трудно. Несложные изделия производятся "попутно" фирмами общего профиля. Особые запросы отдельных групп потребителей учитываются с помощью модификаций серийной продукции. Слишком специфические заказы " своего рода прихоти отдельных клиентов " не образуют устойчивого рынка. Поэтому в основе успешной "нишевой" стратегии обычно лежит технологическое превосходство над конкурентами. В этом случае мелкая фирма становится незаменимой. Именно к ней обращаются, чтобы получить товар особо высокого качества, необычных потребительских свойств и т. д. Выгодное положение, в свою очередь, способствует росту предприятия и его превращению в специализированную компанию.

**СПЕЦИАЛИЗИРОВАННАЯ КОМПАНИЯ.** В конце 50-х годов "Сони" была единственным в Японии производителем магнитофонов и одним из немногих изготовителей транзисторных приемников во всем капиталистическом мире. Начал складываться тот дух фирмы-новатора, которым впоследствии так гордилась корпорация. Наконец, в 1960 году была образована "Сони корпорейшн оф Америка" " зримое выражение выхода на мировой рынок.

При этом компания решительно шла по пути специализации. Ее производственное лицо и в те далекие годы, и сейчас определяет потребительская электроника. "Нишевый" выбор был сознательным. "Как новая компания мы должны были создать собственную нишу на японском рынке", "пишет А. Морита (см. гл. 3). Второй из основателей "Сони", М. Ибука, объясняя философию компании, выразился не менее определенно: "Наше движение началось тогда, когда мы поняли, что мы не те люди, которые могут конкурировать с уже существующими компаниями в выпуске товаров, на которых они специализируются. Мы избрали линию на производство таких вещей, которые ни одна фирма не делала до того"[*Cum. no: R. L e s s e m. The Global Business. Englewood Cliffs, New Jersey. "Prentice-Hall", 1987, p. 127.*].

Несомненно, все это свидетельствовало о крупных успехах фирмы. В новом качестве перед компанией открывались недоступные ей прежде перспективы достаточно стабильного и долговременного роста. Действительно, компании, придерживающиеся патиентной стратегии, во многих отношениях занимают более устойчивое положение, чем мелкие неспециализированные предприятия. На своем рынке они являются "мини-монополиями": пусть их товар очень специфичен и редко кому бывает нужен, но если потребность все же возникла, то обращаться приходится к узкому кругу компаний. Ведь кроме них никто ничего подобного не производит. Очевидны вытекающие отсюда преимущества. Они проявляются и в обычной обстановке, скажем в возможности завышать цены. Но особенно важны они в периоды разнообразных (не обязательно циклических) кризисов. Клиент, отказавшийся от стандартного товара и целенаправленно ищущий какой-то особенный, очевидно, имеет для этого веские мотивы. Поэтому рынок, на который работает специализированный производитель, отличается повышенной стабильностью.

В начале 1989 года швейцарский эксперт по маркетингу Х. Фризевинкель опубликовал прогноз развития фармацевтической промышленности ФРГ в связи с предстоящим изменением порядка оплаты лекарств через больничные кассы [*См. Manager Magazin, 1989, " 2, S. 104"113*]. Уникальность исследования состояла в том, что в нем анализировалось состояние фирм отрасли перед заранее запрограммированным кризисом. Дело в том, что прежде оплату очень дорогих на Западе лекарств средний житель ФРГ производил не из своего кармана, а за счет финансируемой профсоюзами и государством больничной кассы. Теперь касса оплачивает только необходимые для лечения конкретной болезни препараты, за все же лекарства более высокого качества или лекарства, не являющиеся строго обязательными, приходится платить самому. Для фармацевтических компаний это равносильно неизбежному падению спроса на их продукцию. В каком же состоянии подходят разные группы фирм к кризисной полосе?

Х. Фризевинкель исследовал компании отрасли по тридцати двум показателям и пришел к выводу, что существует пять основных типов фирм. Для наглядности он назвал их "гордыми львами", "могучими слонами", "неповоротливыми бегемотами", "хитрыми лисами" и "серыми мышами". К трем первым группам мы вернемся несколько позже. Судьба же "хитрых лис" и "серых мышей" имеет прямое отношение к проблеме специализации компаний. "Хитрые лисы" (по Фризевинкелю, "предприятия, проводящие успешную нишевую политику") благополучно перенесут

кризис. Как правило, каждая из "лис" является лидером по выпуску двух-трех препаратов и к тому же имеет достаточные финансовые ресурсы. Иное будущее ожидает "серых мышей". Для мелкой или средней фирмы низкий уровень специализации в трудные времена губителен. Не имея "коронных" продуктов, она сразу столкнется с падением выручки, а нехватка денег, в свою очередь, лишит ее шансов разработать такие продукты впоследствии. "В сущности этот бизнес подобен жизни бабочки-однодневки, которая уже завтра будет дрожать, размышляя, останется ли она жива послезавтра", пишет исследователь.

В итоге специализированная фирма значительно жизнеспособней равной или даже большей по размерам универсальной компании. Из семидесяти шести "мышей" пятнадцать выделены особо, как практически обреченные. Характерно, что заметная часть их (одиннадцать) была крупнейшей некоторых перспективных "лис". А самая большая "мышь" в расчетах Х. Фризевинкеля в четыре раза крупнее самой мелкой "лисы". Впрочем, это не повышает шансов "мышь-переростка".

Фирмы, придерживающиеся "нишевой" специализации, следовательно, сравнительно легко справляются со многими проблемами, типичными для мелкого бизнеса. И тем не менее именно на этой стадии развития "Сони", вероятно, находилась на наиболее опасном этапе своей истории.

Дело в том, что как раз средняя по размерам компания, имеющая достижения в определенной области, является идеальным объектом поглощения. Так, к 1965 году "Сони корпорейшн" была одним из лидеров в производстве транзисторных радиоприемников, магнитофонов, создателем первого портативного телевизора и стояла на пороге выпуска студийного видеомэгнитофона (производство началось в 1969 году). При этом оборот компании составлял всего около семидесяти миллионов долларов. Для сравнения скажем, что в 1987 году он достиг 7 956,4 миллиона долларов [R. Lessem. *Op. cit.*, p. 130; *Fortune*, Aug. 1, 1988, p. 89. 14], то есть за двадцать два года увеличился в 114 раз. Захват "Сони" одним из электротехнических гигантов, если бы он был осуществлен в 60-е годы, несомненно, оказался бы головокружительной удачей, сколько бы ни пришлось тогда заплатить за еще небольшую фирму. Как- никак будущий успех "Сони" уже был предопределен ее прорывом в технологической области. И эксперты, вероятно, могли установить это по продукции компании. "Сони" не стала жертвой захвата. На то существовал целый ряд причин, связанных как с ней самой, так и с японской экономикой тех лет [Отметим, в частности, практическую закрытость японского рынка для иностранного капитала (то, с какими трудностями столкнулась "Дженерал моторс", много позже решившая приобрести одну японскую фирму, красочно описывает А. Морита); юридическое ограничение прав старых японских концернов проводить захваты; отсутствие в японской деловой практике традиции так называемых "враждебных", то есть насильственных, захватов.]. Но для многих специализированных фирм успех служит прелюдией поглощения. Данные научных разработок Института экономических исследований в Мюнхене, например, указывают на существование некоего критического размера предприятия (от двухсот до пятисот занятых), при котором оно в большей степени, чем мелкие или, напротив, крупные фирмы, уязвимо по отношению к захватам [Wirtschaftswoche vom 3.03.1989, S 164]. Вряд ли случайным совпадением можно считать, что как раз этот критический размер типичен для средних фирм "нишевой" ориентации.

Дело в другом. Пациентная компания уже достаточно велика, чтобы привлекать к себе опасное внимание крупных корпораций. К тому же она обладает ценным опытом, и ее захват может быть единственным путем получения доступа к патентам, "ноу-хау", к специализированной сбытовой сети. Как ни странно, поглощению может способствовать и сама жертва. При всех своих достоинствах "нишевая" стратегия имеет встроенный недостаток: ограниченность размера "ниши", то есть рынка, на который работает специализированная компания. Приближение к этому пределу ставит фирму перед трудным выбором. Можно сохранить свою производственную программу, но тогда придется отказаться от дальнейшего роста. Можно освоить новые товары или выйти с прежними на новые, например зарубежные, рынки. Однако это связано с крупными капиталовложениями и большим риском. За пределами своей "ниши" компания не имеет привычных преимуществ. Исследователи отмечают, что у средних предприятий часто преобладает не "страх перед поглощением, а интерес к международной кооперации" в рамках транснациональной корпорации [Ibid]. Не следует забывать о том, что в конечном счете независимость не является

самоцелью для капиталистического предприятия. Многие предпочитают влиться на выгодных условиях в мощную корпорацию, а не обрекать фирму на застой ради сохранения самостоятельности или не идти на значительный риск.

Если взглянуть на эту ситуацию с более широких общеэкономических позиций, то обнаружится связь функций специализированных фирм на рынке и их судьбы. Своим возникновением они обязаны сложности и многообразию экономических потребностей, в том числе существованию редких и нетипичных, но от этого не менее важных. Фирмы, приспособившиеся к их удовлетворению, процветают. Правда, одновременно они теряют гибкость и способность менять род деятельности.

"Сони" избрала иной путь. К этому толкал поразительный успех ее продуктов, каждый раз создававший новый рынок товаров массового спроса. Вначале через год, затем через полгода, а в последнее время через несколько месяцев после первого появления на рынке их начинали копировать конкуренты. Компания должна была проводить в жизнь наступательную стратегию: открывать новые рынки и захватывать на них максимальную долю. О таких корпорациях говорят, что они "просто вынуждены были стать гигантами".

**КРУПНЕЙШАЯ МОНОПОЛИЯ.** В конце 60-х - начале 70-х годов "Сони корпорейшн" уверенно занимает одно из первых мест среди производителей бытовой электроники в масштабах всего капиталистического мира. Некогда молодая и динамичная фирма завершила свое превращение в крупнейшую монополию.

Среди институтов современного буржуазного общества, видимо, нет второго такого, который бы подвергался столь же систематической и обоснованной критике, как капиталистическая монополия. В последние годы в ходе обсуждения проблемы монополизма ведомств соответствующие параллели, особенно в публицистике, стали проводиться и применительно к социалистической экономике. Оценка монополий в этом случае также оказалась резко отрицательной. Не содержится ли, однако, в этом подходе известная односторонность? Может ли один из важнейших элементов экономики, а монополии при всех их недостатках, несомненно, являются таковым, играть только негативную роль?

Массовое серийное производство предполагает господство на рынке крупных монополистических предприятий. Ведущие японские компании " и "Сони", вне всякого сомнения, в их числе " представляют, вероятно, наиболее яркое проявление этой закономерности. Известно, что международную специализацию Японии сравнивают с лучом лазера. Как и последний, она отличается удивительной концентрацией. Большими сериями (так, "Сони" выпускает четыре миллиона цветных телевизоров в год) изготавливается сравнительно узкий набор продуктов. Массовое производство помогает "обкатать" изделие, избавиться его от конструктивных недостатков и вместе с тем продавать качественный продукт по умеренным ценам.

Подобный путь снабжения рынка доступен лишь для фирм, устойчиво занимающих лидирующее положение. Читатель, несомненно, обратит внимание на эпизод с продажей первой партии транзисторных приемников на рынке США. Молодой А. Морита, руководитель тогда еще совсем маленькой фирмы "Сони", поразил своего американского контрагента требованием платить за каждый радиоприемник дороже, если заказ превысит десять тысяч штук. В деловой практике обычно все наоборот: чем больше заказ, тем ниже цена. Но применительно к небольшой компании А. Морита рассуждал совершенно правильно. Для выполнения гигантского контракта пришлось бы строить новый завод. Что будет делать фирма, если заказ окажется разовым? Закрывать завод? Продавать его оборудование по частям? На такой риск можно пойти только, если он компенсирован высокими ценами. Иное дело крупная фирма. Она обладает необходимыми производственными мощностями и большой размер заказа не вынудит ее повышать цены. Более того, основная проблема, стоящая перед крупной фирмой, как раз и состоит в том, чтобы полностью загрузить высокопроизводительное оборудование. Хорошо известно, что каждый час простоя дорогих машин означает крупные убытки. Последнее также заставляет проявлять сдержанность при повышении цен: чересчур дорогие товары не найдут массового спроса, их нельзя изготавливать большой серией.

Таким образом, вопреки расхожему мнению крупные монополии занимаются не только взвинчиванием цен (разумеется, и это они делают, правда, если позволяют конкуренты). Одновременно именно крупнейшие корпорации наводняют западный рынок массовым, стандартным, качественным товаром по доступным ценам. Теоретически такое положение обычно связывается с "предрасположенностью" любого крупного производства к автоматизации. Последняя обеспечивает низкий уровень издержек и одновременно высокое качество. "Бытовое" же доказательство реальности этой, условно назовем ее позитивной, стороны деятельности монополий хорошо известно читателям, но, к сожалению, редко осознается в качестве такового. Дело в том, что почти все ввозимые в СССР из капиталистических стран товары произведены монополиями. И их неплохие параметры, включающие в том числе и дешевизну (советские внешнеторговые объединения закупают преимущественно недорогие изделия), характеризуют как раз продукцию монополий.

Итак, для введения массового производства крупные фирмы должны обеспечить себе устойчивое господство на рынке. Или другими словами: должна сложиться и длительное время существовать без коренных изменений своего состава узкая группа неоспоримых лидеров. Факты, действительно, позволяют выделить такие элитные группы крупнейших предприятий. Из данных табл. 2 отчетливо видно, что современный деловой мир строго иерархичен. Обычно, чем более крупной является та или иная корпорация, тем значительнее ее отрыв от ближайших конкурентов. В основу таблицы положены данные о размере оборота ведущих компаний трех стран " США, ФРГ и Швеции. Было подсчитано, на сколько процентов оборот самой крупной фирмы больше оборота второй по величине компании. Затем вторая по размерам фирма была сопоставлена с третьей, та с четвертой и т. д.

Таблица 2

**Сравнительные размеры фирм в зависимости от их места в списке крупнейших корпораций**

Место в списке	Оборот фирмы превышал оборот следующей по размерам компании на (%)		
	в ФРГ	в Швеции	в США
1" 10	11,64	17,08	15,21
41" 50	1,94	2,20	1,49
91"100	1,12	1,53	0,71
101"200	"	2,22	0,74
491"500	"	"	0,49

*Рассчитано по спискам крупнейших корпораций, опубликованным Fortune, April 25, 1988; Veckans affaerer, 5 maj, 1988; "Aniageband zum Siebenten Hauptgutachten der Mono- polkomission". Deutscher Bundestag 11. Wahlperiode. Ducksache 11/2678 vom 19.07. 1988.*

Результаты расчетов весьма характерны. В первой десятке разница в размерах компаний очень значительна. В среднем каждая фирма превосходит следующую по величине более чем на десять процентов. Разрыв между корпорациями, замыкающими список 50 и 100 крупнейших компаний, существенно меньше (соответственно около двух и одного процента). Наконец, обороты фирм, занимающих последние места в перечне 200 и 500 крупнейших, отличаются друг от друга долями процента.

Следствием такой структуры рынка является большая изменчивость в низу иерархической пирамиды и почти полная неподвижность на ее вершине. В самом деле, будь оборот американской фирмы, занимающей пятисотое место, на пять процентов больше, чем был в реальности, она переместилась бы на 490-е место, обойдя десять компаний. Для сотой фирмы дополнительные пять процентов оборота в среднем означали бы подъем на шесть ступеней, а для пятидесятой " на три. Фирма в первой десятке скорее всего просто не изменила бы своего места.



Действительно, за четырнадцатилетний период (1972-1986 годы) в десятку крупнейших корпораций ФРГ вошла лишь одна новая компания, кстати, уже в 1972 году занимавшая одиннадцатое место. В американской "десятке" за 1969-1987 годы появилось два новых имени. Даже резкие скачки оборота продаж преобладающих в ней нефтяных монополий (как следствие колебаний цен на нефть) существенно не отразились на ее составе. "Тот, кто решится потратить время на сопоставление нашего списка крупнейших предприятий Швейцарии за много лет, будет поражен, какие интересные сравнения возможны и к каким выводам они приводят. Первая неожиданность: на вершине списков ведущих по обороту и прибыли фирм мало что меняется" [*Schweizerische Handelszeitung vom 9.08. 1984.* ]. В свете изложенного закономерность, подмеченная органом швейцарских деловых кругов, неожиданностью не кажется. Но она может служить дополнительным доказательством устойчивости рыночных позиций ведущих корпораций.

К сказанному добавим, что список крупнейших компаний во многом носит символический характер. Лишь в порядке исключения конкурентом фирмы " 1 какой-то страны может оказаться фирма " 2. Как правило, ближайшие по размерам компании являются случайными соседями: они относятся к разным отраслям и в прямую конкуренцию не вступают. Реальным соперником фирмы " 1, вероятно, окажется компания " 4 или даже меньшая фирма. По размерам ее отставание от лидера еще более значительно.

В результате ведущие корпорации имеют большой "запас прочности". Годами, а то и десятилетиями молодая агрессивная фирма может, казалось бы, успешно атаковать их позиции и все же не добиться решающей победы. Один из наиболее разительных примеров такого развития событий дает вторжение японских компаний на автомобильный рынок США. Ситуация приняла неблагоприятный для американских концернов оборот не менее двадцати лет назад. С тех пор превосходство меньших по размерам, но значительно более эффективно действующих японских производителей просматривается практически по всем параметрам (техническое совершенство автомобилей " качество " цены). Тем не менее положение ведущих концернов США остается исключительно прочным. "Дженерал моторс", например, получил в 1988 году около пяти миллиардов долларов прибыли, самую большую сумму за всю историю концерна, более чем в два раза превышающую доходы ближайшего японского конкурента (фирмы "Тоёта").

Наиболее примечательно в приведенном примере, на наш взгляд, то, что оборонительная стратегия "Дженерал моторс" отнюдь не была идеальной. Влиятельная "Вирт-шафтсвохе" поставила в вину главе концерна Р. Смиту целый список ошибок, включавший такие серьезные, как ошибочные капиталовложения в сумме шестидесяти миллиардов долларов, неумение работать с людьми, неспособность сократить самые высокие в автомобилестроении США издержки и т. д. В целом журнал назвал Р. Смита самой спорной фигурой, когда-либо стоявшей во главе "Дженерал моторс" [*Wirtschaftswoche vom 17.02.1989, S. 116-120. 20*]. И несмотря на все эти ошибки, автомобильный гигант выстоял, остался прибыльным и в будущем, видимо, сможет перейти в контратаку. Такова степень живучести наиболее мощных монополий.

Устойчивость верхушки монополистического бизнеса не равносильна полному отсутствию изменений в ее рамках. Выше уже упоминалось выделение швейцарским экспертом Х. Фризевинкелем трех типов крупных корпораций, названных им "гордыми львами", "могучими слонами" и "неповоротливыми бегемотами". Методика выделения этих групп была достаточно сложна (кластерный анализ), а обследованный материал относился только к фармацевтике. Но обозначенные этими запоминающимися этикетками компании отличаются различной степенью динамизма развития, а это наблюдается во многих отраслях.

Сравнительно небольшая группа гигантских корпораций, несмотря на свои размеры, не утрачивает способности к быстрому росту. Именно динамичные "львы" дают наиболее яркие примеры агрессивной конкуренции в верхнем эшелоне. Особенности их позиций на рынке часто связаны с обладанием техническими или организационными преимуществами в конкретной области. Стремление полностью использовать выгоды заставляет эти фирмы выступать возмутителями спокойствия, делает менее заинтересованными в сговорах с другими гигантами. "Сони" долгие годы занимает на мировом рынке именно такую позицию и, если оправдаются расчеты на успех

разработки системы телевидения с высокой четкостью изображения, то сохранит ее и в ближайшем будущем.

Ход активной эволюции крупной фирмы, однако, как правило, заканчивается не состоянием "гордого льва", а позицией "могучего слона". Компании этого типа утрачивают былой динамизм, обретая взамен повышенную стабильность. Последняя обеспечивается преимущественно тремя факторами: большими размерами, диверсификацией и наличием широкой международной сети филиалов. В условиях жесткой конкуренции трудно постоянно оставаться первым в создании новинок, но широкий в ассортиментном и географическом отношении охват рынка позволяет стать менее зависимым от исхода самой гонки. Ни одно новшество, внедренное соперниками, не затронет всех сегментов рынка. Следовательно, всегда остается время и ресурсы, необходимые для того, чтобы догнать конкурентов. Часто "слоны" вполне сознательно избегают чести быть первыми. Риск первопроходца всегда велик. Они пускают в ход свои гигантские возможности, только когда успех уже наметится, и нередко при этом оттесняют новатора. "Мы производим новый продукт; промышленные гиганты ждут, окажется ли он удачным; и, если выйдет именно так, они выбрасывают на рынок аналогичный продукт и получают выгоду от наших усилий", - жалуется А. Морита на многократно повторенную уловку конкурентов (см. гл. 3).

Тенденция к перерождению "львов" в "слонов" действует, однако, и независимо от желания руководства фирмы. В одном интервью вице-президент "ИБМ" К. В. Кассини заметил, что, когда речь идет о росте, многое зависит от того, происходит ли он в относительно узкой нише или, как в случае с "ИБМ", охватывает весь рынок. Когда рост идет от исходной базы, превышающей пятьдесят миллиардов долларов, то рост не может быть столь сенсационным, как у небольшой компании, которая функционирует в узкой нише и там добивается удвоения оборота продаж [*Wirtschaftswoche vom 8.07.1988, S. 55. 22*]. Так что в отдаленной перспективе "Сони", видимо, ожидает судьба монополистического "слона".

Закат монополии связан с состоянием "неповоротливого бегемота". Сохраняя гигантский оборот, корпорация постепенно утрачивает способность добиваться соразмерной прибыли, а то и начинает приносить убытки. Причины такого развития событий - распыление активности по слишком широкому кругу направлений, усложнение организационной структуры, омертвление значительной части капитала в утративших перспективы производствах. Но ситуация не является безнадёжной. Выход состоит, как правило, в дезинвестициях, в безжалостном избавлении от убыточных производств и снижении издержек на сохраняемых предприятиях. Уменьшив свои размеры, корпорация финансово здоровеет. Опыт "Ю. С. стил" (ныне "Ю. С. экс") и "Филип Моррис" (обе - США) или "Тиссен" (ФРГ) говорит о том, что санация даже в трудных условиях старых отраслей может пройти успешно и открыть путь к новому росту. Хотя, разумеется, дело не всегда кончается благополучно. Попавшая в полосу трудностей компания может утратить самостоятельность или тихо перейти на второстепенные роли.

\* \* \*

История феноменального успеха "Сони корпорейшн" наводит на определенные мысли. Во-первых, она менее необычна и исключительна, чем может показаться при поверхностном рассмотрении. Конечно, "Сони" развивалась чрезвычайно быстро. Но путь, который она проделала, является стандартным путем. От мелкой фирмы к специализированной компании, а от нее к монополии - так развивались многие корпорации, пополнявшие ряды гигантов в послевоенные годы. Приток "свежей крови" в верхние эшелоны бизнеса возможен потому, что при всем своем могуществе монополии в известном смысле бессильны перед мелкими или специализированными фирмами. До тех пор, пока последние действуют в своих рамках, не вторгаются в сферу, доступную для массового серийного производства, любая попытка их вытеснения экономически невыгодна монополии. В итоге молодая корпорация успевает подрасти, накопить опыт и финансовые ресурсы, прежде чем вступит в прямую борьбу с монополией. И это дает ей шансы на успех.

Во-вторых, очевидны благоприятные последствия для экономики такого положения дел. Технологические и организационные нововведения, приносимые молодыми гигантами,

сказываются на общем уровне развития хозяйства. В то же время их давление на старую элиту вынуждает последнюю следить за передовым опытом и препятствует развитию тенденции к застою, присущей монополии.

В-третьих, выявляется роль нововведений даже не просто как важного, а практически и единственного средства, опираясь на которое небольшая компания может превратиться в ведущую монополию. Мелкая фирма в современных условиях становится крупной не в ходе постепенного расширения производства традиционной продукции. Такой "эволюционный" путь для нее закрыт. Ведь само существование фирмы, то, что ее до сих пор не вытеснила с рынка та или иная монополия, может означать лишь одно " в избранной ею сфере деятельности крупное производство не имеет решающих преимуществ над мелким. При попытке механически расширить выпуск товаров она столкнется и с ожесточенным противодействием ничем не уступающих ей мелких производителей, и с давлением гигантов, едва только ее производственная программа вторгнется в их сферу деятельности. Только инновации открывают возможность роста. Только новые, никем не занятые сегменты рынка могут служить его долговременной базой.

Итак, структура современной капиталистической экономики в принципе оставляет возможность для быстрого возвышения молодой и предприимчивой компании. Но лишь очень немногие оказываются способными пройти целиком этот путь. Было бы наивным полагать, что можно чисто теоретически разгадать все секреты успеха, "вычислить", почему он выпал именно на долю "Сони". Но один составляющий элемент успеха буквально бросается в глаза " это личный талант руководителя фирмы.

## **2. Предприниматель во главе компании**

Есть особая прелесть в книгах, написанных о своих делах. Автор ощущает ту свободу обращения с материалом, которой никогда не имеют комментаторы и аналитики. Только он вправе решать, что достойно упоминания, а что нет. Поэтому рисуемые события получаются удивительно живыми и объемными. Читатель книги "Сделано в Японии" (кстати, титул оригинала "Made in Japan" этими словами передается неточно. Теряются ассоциации, вызываемые японским торговым клеймом: качество, доступность, надежность продукции. То, что ассоциации теперь такие, а не прежние " дешево, но плохо", " не в последнюю очередь заслуга фирмы "Сони корпорейшн") познакомится с личной жизнью и семьей А. Мориты, его вкусами и пристрастиями. Многие из этих "мелочей" имеют прямое отношение к эффективному руководству компанией. Скажем, переезд в Америку всей семьей " факт биографии не только лично А. Мориты, но и "Сони корпорейшн". Не одна транснациональная корпорация дорого заплатила именно за незнание их руководством бытовых реалий чужой страны. Даже отдыхая в американских скаутских лагерях, малолетние сыновья А. Мориты работали на могущество "Сони".

Практический интерес подобных "маленьких хитростей" огромен. Три крупных слагаемых деятельности А. Мориты во главе "Сони" заслуживают, однако, особенно подробного рассмотрения. Мы имеем в виду выработанные при его решающем участии приемы управления компанией, стратегию маркетинга и общие взгляды на мировой экономический порядок и место в нем "Сони".

**ИСКУССТВО УПРАВЛЯТЬ ФИРМОЙ.** Акио Морита " не доктринер. История "Сони корпорейшн" в его изложении представляется цепью конкретных проблем, с которыми пришлось столкнуться компании на отдельных этапах развития. И описанием путей выхода из трудностей, найденных самим А. Моритой или его коллегами. Как следовало поступить в том или ином случае, почему одни и те же предложения в одной обстановке давали результаты, а в другой не оправдывали себя " вот что более всего занимает японского предпринимателя.

Тем не менее за всей этой конкретикой не могут не стоять некоторые общие приемы управления. В противном случае необъяснимым парадоксом были бы успехи "Сони". Десятилетиями находится она на острие научно-технического прогресса отрасли и за эти годы обогатила быт современного человека большим числом новинок, чем иные страны с их могучими исследовательскими институтами и лабораториями. Разумеется, обобщать чужой практический опыт, да еще

предпосылая свои рассуждения собственным мыслям его творца, дело крайне неблагодарное. И все же это, видимо, следует сделать, чтобы лучше разобраться в истоках успехов "Сони".

Современная "Сони корпорейшн" представляет собой гигантский организм. Она велика по размерам (в 1987 году 47 583 занятых), сложна по структуре (более тридцати основных производственных филиалов, часть из которых находится к тому же в совместном с другими фирмами владении), действует практически во всех странах мира и управляется интернациональным коллективом менеджеров (так, глава всех западноевропейских предприятий компании — швейцарец Дж. Шмукли). Тенденция к окостенению, бюрократизации, взаимному непониманию и отчужденности различных подразделений и уровней управления компанией в таких условиях возникает совершенно неизбежно.

Менеджеры фирмы противопоставляют ей целую серию приемов антибюрократического управления. Сам по себе такой подход не нов. Его используют многие крупные компании. Специфика "Сони" состоит в особом размахе его применения и оригинальной расстановке акцентов.

Ключевыми для "Сони корпорейшн" являются выбор крупных целей и постановка амбициозных научно-технических задач. В книге Акио Мориты внимательный читатель неоднократно заметит повторение типовой ситуации. Сцена 1. На рынке еще отсутствует ныне всем знакомый продукт (транзисторный радиоприемник, переносной телевизор, бытовой видеомаягнитофон). Сцена 2. Специалисты утверждают, что такой товар никому не нужен. Зачем делать маленький приемник, если у большого звук лучше? Зачем нужен телевизор с малым экраном в больших комнатах американских домов? Кому понадобится видеомаягнитофон при изобилии интересных и разнообразных передач, идущих по многочисленным телепрограммам? Сцена 3. Лидер фирмы четко объясняет "философию" навинки: транзисторный приемник последует за хозяином в любое место; "Уокмэн" — небольшой маягнитофон с наушниками — заменит грохот и шум большого города на выбранную вами музыкальную среду; видеомаягнитофон ликвидирует тиранию телекомпаний, заставляющих всех смотреть передачи только в то время, когда они транслируются. Сцена 4. Инженеры "Сони корпорейшн" берутся за дело и решают сложную задачу, производственники обеспечивают безупречное качество, а сбытовые отделы — оглушительный рыночный успех новинки.

За сорокалетнюю историю "Сони" такой цикл повторился не менее пяти раз, причем с товарами, сыгравшими решающую роль в возвышении фирмы. Анализируя этот опыт, можно сконцентрировать внимание на технической стороне достижений. Она бесспорна, но не является основной. В конце концов и транзисторный радиоприемник, и телевизор, и видеомаягнитофон изобретены не "Сони". Компания лишь чрезвычайно удачно развила уже известные технические идеи. Пожалуй, не главным здесь было и маркетинговое решение. Понять, что все перечисленные товары нужны людям и потому их ждет блестящая рыночная судьба, безусловно, могли только талантливые люди. Но для профессионала такого типа находки достаточно обычное дело. Ведь почти все нововведения "Сони" представляли собой портативные версии уже существовавших товаров. А один из стандартных приемов маркетинга (морфологический анализ) как раз и предусматривает поиск новых перспективных продуктов путем модификации одного или нескольких свойств известных товаров.

Подлинным открытием "Сони корпорейшн" было, на наш взгляд, управленческое открытие: постановка крупной и, что не менее важно, понятной всем, вплоть до рядового рабочего, цели. Это тоже своего рода метод управления. Он сплачивал персонал фирмы в коллектив единомышленников. Курс проводился последовательно, для повышения наглядности использовались самые разнообразные средства, в том числе почти театральные. Так, создавая "карманный" радиоприемник, фирма хотела, чтобы он помещался в карман мужской рубашки. Когда уложиться в такие размеры не удалось, "Сони" предпочла сшить рубашки с большими карманами, но не признавать поражения. Фирма следовала принципу: каждый новый продукт "Сони" должен представлять собой нечто экстраординарное.

В фирме складывалась атмосфера всеобщей настроенности на решение центральной задачи, на достижение цели, которой подчинено все. Этот настрой — огромная ценность. Не случайно, его легко

обнаружить и в коллективах, осуществляющих другие новаторские проекты нашего века: первые космические исследования, ядерный манхеттенский проект и т. д. Именно этот дух, вероятно, и помог обогнать другие компании в разработке "электронных бестселлеров".

Не случайно, А. Морита подробнейшим образом обосновывает, казалось бы, такую мелкую деталь стиля управления "Сони", как право младшего по должности не соглашаться со старшим. Интересы дела имеют в фирме высший приоритет. Ради них следует поступаться не только личными амбициями, но и традициями (в японской культуре строгая почтительность к старшим по положению является неременным требованием).

Другой ведущий "идеолог" "Сони корпорейшн" Сигеру Кобаяси, по не вполне понятным причинам не упомянутый в книге А. Мориты, полагает, что управление компанией эффективно благодаря строгому следованию дзенбуддистскому принципу Му, который толкуется примерно как "неопредметливание", "неовеществление" [*Приводится по: R. Lessem. Op. cit., p. 130.* ]. Применительно к практике фирмы он означает сознательный отказ от составления жестких планов. Должностное лицо "Сони" обязано всегда действовать по обстановке, стремясь не упустить неожиданные выгоды и не упорствуя в осуществлении планов, если они столкнулись с непредусмотренными и непреодолимыми препятствиями. Очевидно, что без принципа Му крупные проекты "Сони" было бы сложно осуществить. Не следует забывать, что подобные начинания всегда во многом "езда в неведомое", а механическая исполнительность, вполне терпимая при рутинных работах, может привести их только к провалу. Менеджер, руководствующийся принципом Му и стремящийся в своей деятельности к максимальной гибкости, не может быть бюрократом, а фирма, в которой он работает, получает шанс избежать окостенения несмотря на свои огромные размеры.

Невольно напрашивается параллель с методами управления другой успешно работающей компании нашего времени "американской "ИБМ". "Поскольку "ИБМ" признает, что планы существуют для того, чтобы их изменять, это помогает компании в целом или какому-нибудь одному подразделению реагировать с удивительной для такой большой фирмы степенью гибкости", — отмечала в своем исследовании опыта компании американская журналистка Н. Фой [*N. F o y. "The IBM World". London, "Eyre Methnen", 1974, p. 59. 28]*].

Антибюрократический стиль управления "Сони кор-порейшн" дополняют методы, которые можно назвать имитацией структур мелкой фирмы в рамках гигантской компании. Иногда она осуществляется путем прямого выделения подразделений, обладающих широчайшей самостоятельностью. Хрестоматийным примером такого рода является не описываемое в книге выделение десяти (!) параллельных исследовательских групп, независимо работавших над проектом видеоманитофона.

Часто подобие малой фирмы создается путем наделения энтузиаста особыми полномочиями. Энтузиаст " это ценнейший, а нередко и единственный капитал, которым располагает фирма. Никакие методы морального или материального поощрения не способны заставить работника стремиться к цели столь же неустойчиво, как это делает энтузиаст. В малой фирме он, как правило, является главой или техническим директором компании и, следовательно, решающим образом влияет на ее деятельность. В крупной организации, напротив, энтузиаст часто оказывается не у дел, поскольку придерживается малопонятных для большинства взглядов. Даже если его проект принимается, дело часто кончается фиаско. Ведь те, кому поручают задание, не обладают одержимостью, нужной для преодоления гигантских трудностей, неизбежных в новом деле. В книге А. Мориты можно найти целый ряд примеров оригинального разрешения этого противоречия.

Гигантская "Сони" не только не отторгает энтузиаста, но именно ему поручает возглавить соответствующий проект. Успехи самого А. Мориты в этом качестве (проект "Уокмэн") или профессионального музыканта Н. Охги, создавшего, по-видимому, уникальную службу музыкальной экспертизы товаров, выпускаемых "Сони", — лишь немногие из подтверждений продуктивности этого пути.

В управлении "Сони" вообще много элементов, напоминающих малую фирму. Чего больше, например, в обращении Акио Мориты к Герберту фон Караяну по поводу улучшения конструкции "Уокмэна"? Гордости главы ведущей фирмы, чувствующего право обратиться за советом к величайшему дирижеру нашего времени, или стремления индивидуально работать с потребителем в духе небольшого семейного предприятия?

Еще одним используемым "Сони" лекарством от внутрифирменного бюрократизма является патернализм "воспитание у занятых на фирме чувства, что они члены одной семьи. Как известно, своим возникновением патернализм обязан стремлению буржуазии сбить накал классовой борьбы, затушевать противоречия интересов капиталиста и рабочего. Было бы упрощением, однако, толковать его только как сознательный обман трудящихся. Патернализм накладывает на буржуазию и некоторые реальные ограничения. В семье не все позволено, даже из формально ненаказуемых действий. И стремясь воспитать дух единой семьи, предприниматели вынуждены и сами поступать с другими по-человечески.

С управленческой точки зрения патернализм полезен в первую очередь тем, что облегчает контакты между разными этажами иерархической пирамиды современной гигантской корпорации. Чувствуя заботу о себе (А. Морита приводит многочисленные примеры ее проявления "от крупных, скажем, пожизненного найма, до мелочей, вроде проектирования униформы "Сони" модельером мирового класса), рядовой работник не ведет себя отчужденно по отношению к фирме. К тому же он много общается с руководством в неофициальной обстановке ("Сони-клуб"), может выразить недовольство своим начальством, не вступая с ним, а тем более со всей администрацией в конфликт (внутрифирменная биржа труда). В итоге вопросы внутри самой фирмы решаются легко и просто на базе человеческих отношений. За пределами компании обеспечить интересы "Сони" призвана маркетинговая политика.

**ЯПОНСКИЙ МАРКЕТИНГ И ИНДУСТРИАЛЬНАЯ ТРАДИЦИЯ.** Описывать деятельность А. Мориты как специалиста по маркетингу одновременно и легко и сложно. Легко потому, что она прекрасно соответствует классическим образцам внедрения новых товаров на рынок. И сложно по той же причине. Г. Форд, Т. А. Эдисон и В. фон Сименс, вероятно, полностью одобрили бы стратегию японского предпринимателя. А авторы учебников по современному маркетингу нашли бы ее старомодной, более соответствующей реалиям прошлого, чем нашего времени.

В теории обычно выделяются пять основных компонентов маркетинговой политики (так называемый "маркетинг-микс"): сам продукт, который предстоит реализовать; сбытовая сеть; реклама; связи с общественностью; цены. Опыт послевоенного периода отчетливо показал, что среди этих компонентов нет второстепенных. В большинстве случаев современная компания действует на насыщенном, то есть заполненном однотипными товарами разных производителей и сравнительно медленно растущем, рынке. Поэтому, как правило, недостаточно изготовить качественный товар. Если столь же хорошо не будет подготовлен его выход на рынок, он просто-напросто затеряется среди аналогичных изделий. Не случайно ряд западноевропейских и большинство американских руководителей корпораций имеют юридическое или экономическое образование, позволяющее им профессионально управлять продвижением товара на рынке.

О том, насколько серьезна эта сторона дела, можно судить по активно идущему в последние годы на Западе обсуждению перспектив возможного появления компании нового типа "так называемой "полый", или "оболоченной", корпорации ("hollow corporation"). Фирма такого типа, по существу, занимается только маркетингом. Она владеет известными торговыми марками и продает под ними товары, изготовленные другими компаниями. Собственного производства у нее нет или оно ограничено престижными экземплярами. Всем знакомые товарные знаки, сбытовая сеть, добрая репутация, установившаяся среди потребителей, и т. п. составляют привычное рыночное лицо, оболочку фирмы, под которой, однако, отсутствует то, что обычно составляет ее содержание: исследовательские, конструкторские, производственные подразделения.

К призраку "оболоченной корпорации" можно относиться по-разному. Можно видеть в нем проявление одряхления капитализма старых развитых государств. Можно рассматривать как

закономерный результат движения к постиндустриальному обществу (в конечном счете уже сейчас три четверти занятых в экономике США работают в сфере услуг и товаров не производят). Можно также считать его фантазией теоретиков и верить, что в чистом виде подобные фирмы никогда не возникнут. Бесспорными же являются два факта. Во-первых, движение в направлении "оболоченной корпорации" — реальность. Многие известные компании сбывают под своими товарными знаками чужую продукцию (кстати, А. Мориту подобная практика возмущает). А торговые дома создают даже "искусственных" производителей, давая одну и ту же марку товарам разных фирм и выстраивая из них полную "производственную программу" от дешевых до самых дорогих товаров этой марки. Во-вторых, названная тенденция свидетельствует о резком возрастании роли маркетинга в современном мире. Сам по себе, даже вне связи с производством, он оказывается способным составить основу прибыльного бизнеса.

Напротив, для Акио Мориты, как и для многих предпринимателей старой закалки, исходным и определяющим пунктом всей рыночной стратегии является производимый его фирмой товар. Напомним, что по своему образованию глава "Сони" электротехник, то есть человек, способный понять скорее техническую сторону конструкции товара и в меньшей степени готовый к оценке экономических проблем. Правда, дело не только в образовании.

То, что М. Ибука и А. Морита сначала запустили в производство первый в Японии магнитофон и только потом начали искать, кому и для каких целей он может быть нужен, с точки зрения теории маркетинга представляло грубую ошибку. Но грех был все же невелик. Риск — неизбежный элемент деятельности мелкой фирмы. Поведение А. Мориты, стремившегося организовать поставки транзисторных радиоприемников в США, но даже приблизительно не знавшего масштабы рынка этих товаров (вилка его оценок колебалась от пяти до ста тысяч штук), видимо, объяснялось той же причиной. Но история портативного телевизора и особенно знаменитого "Уокмэна", когда уже зрелый А. Морита противопоставил свою интуицию мнению экспертов, говорит об известной системе взглядов. Да и выбор сбытовых агентов, неоднократно кончавшийся необходимостью судиться с ними, вряд ли может быть оценен как крупная победа в сфере маркетинга. Самое интересное, впрочем, состоит, пожалуй, в том, что во всех этих случаях "неправильным" действиям предпринимателя сопутствовал успех.

"Сони" во многом похожа на своего главу. Передовая в технологическом отношении, она по организации своего бизнеса напоминает западноевропейскую или американскую компанию двадцати-, тридцатилетней давности. Практически не диверсифицированная, действующая в малоперспективной отрасли, каковой считается потребительская электроника, занятая выпуском массовой стандартной продукции в условиях острой конкуренции и обусловленного ею снижения цен, долго не искавшая "внешнего роста", то есть захватов других, особенно иностранных фирм, она резко выделяется на фоне прочих компаний. И тем не менее действует успешно, хотя и нарушает чуть ли не все модные рецепты процветания.

"Сони" если совсем не отказалась, то по меньшей мере свела на уровень второстепенных большинство приемов обеспечения своего положения, кроме тех из них, которые относятся непосредственно к товару (новизна "качество" низкая себестоимость). Этот бескомпромиссный путь во многом был вынужденным. Мог ли А. Морита по всем правилам рассчитать объем рынка для товара, которого еще не существовало в природе? Могла ли "Сони корпорейшн" состязаться со старыми электротехническими гигантами Америки и Западной Европы в осуществлении захватов?

Заведомо отрицательные ответы на подобные вопросы не должны рассматриваться как идущие вразрез с общепринятой теорией маркетинга. Эффективная сбытовая сеть, действенная реклама, общий благоприятный образ компании, сложившийся у публики, являются важными предпосылками рыночного успеха. Точно так же преуспеванию компании способствует правильный выбор профиля деятельности: умелая диверсификация, присутствие на наиболее прибыльных сегментах рынка, включение в систему концерна ранее независимых фирм, дополняющих и обогащающих его производственную программу. Беда в том, что преимущество в этих операциях чаще всего имеют старые, давно существующие компании. Агрессивному новичку, каким долгие годы была "Сони",

как, впрочем, и многие другие японские фирмы, надо иметь взамен козыри, связанные с самим товаром.

Ныне этот этап остался для "Сони" в прошлом. Могущественная корпорация может позволить себе масштабные захваты. Действительно, в 1988 г. она за два миллиарда долларов приобрела "Си-би-эс рекорд", а в 1989 г. "гордость американской кинопромышленности "Коламбия пикчерз". Последнее поглощение обошлось "Сони" в 3,4 млрд. долл. и стало самым крупным захватом, осуществленным когда-либо японской фирмой. Но и в этих приобретениях отчетливо виден "дух" "Сони", заключающийся в предельной концентрации на повышении привлекательности производимых товаров. Когда-то первый бытовой видеомаягнитофон "Сони" (система "бета") не имел коммерческого успеха потому, что большинство фильмов и видеопрограмм, поступавших на рынок, были записаны в системе "Ви-эйч-эс". "Сони" учла урок. Захват крупнейших представителей "индустрии развлечений" обезопасит ее от повторения подобных эксцессов в будущем. Отныне они станут выпускать свою продукцию в соответствии с техническими требованиями "Сони".

Опыт Акио Морита свидетельствует, что не только сверхрафинированные методы современного маркетинга ведут к успеху. Жизнеспособна и старая индустриальная традиция, требующая от предпринимателя сосредоточения всех ресурсов на достижении превосходства над конкурентами в сфере основного производства фирмы.

Несколько слов стоит сказать о проблеме, лишь мельком затрагиваемой в книге, но интересной тем, что по ней высказывается такой знаток товара, как А. Морита. Речь идет о создании совместных предприятий и использовании западной технологии в Китае (см. гл. 6). Обращение к западному опыту является одной из составных частей политики модернизации в КНР и вносит в нее несомненный вклад. Довольно быстро появилось, однако, и разочарование, связанное преимущественно с двумя моментами. Во-первых, западная техника не дала ожидавшегося импульса развитию внутренней экономики. Во-вторых, не оправдались надежды на массовый экспорт изготавливаемой новыми заводами продукции в капиталистические страны.

Акио Морита сделал исключительно тонкое наблюдение, что истоки неудач часто были связаны с, казалось бы, естественным стремлением китайцев получить на Западе новейшую технологию. Покупка техники самого последнего образца престижна. Но, решаясь на нее, следует четко представлять, чего именно от нее ожидать. Товар, изготавливаемый для недостаточно развитого китайского рынка, должен обладать рядом свойств: он должен быть дешев, прост в изготовлении, в частности, производиться из сырья стандартного местного качества, неприхотлив в эксплуатации не всегда достаточно аккуратным потребителем, поддаваться ремонту в обычных мастерских на рядовом оборудовании и т. д. Очевидно, что ультрасложная и сверхсовременная технология такого товара не дает. Ее продают неохотно и, если идут на это, то запрашивают завышенную цену. Следовательно, и производимый на этом оборудовании товар не будет дешевым. Высокая технология, как правило, предъявляет очень жесткие требования к организации производства. На местном сырье, да еще без высокой квалификации рабочих она либо вообще не станет работать, либо не выйдет на плановые показатели. Продукт высокой технологии приспособлен к специфическим запросам западного рынка. И многие его достоинства на китайском обернутся недостатками. Так, потеря неприхотливости в эксплуатации, ненужной в западных условиях, может обесценить весь проект, даже если западные инженеры пошли на нее ради улучшения других характеристик товара.

А. Морита не дает по этому поводу рекомендаций, но они очевидны. При закупке оборудования необходимо ориентироваться не на престижное стремление заполучить "самое-самое", а на реальные потребности и, что еще более важно, на возможности своей экономики. По второй проблеме, а именно по проблеме того, как избежать неудач в экспертной экспансии, японский предприниматель высказывает конкретные предложения. Заманчивая идея создания завода, скажем, совместного предприятия, которое в основном будет поставлять товары на китайский рынок, а также экспортировать кое-какую продукцию, имеет существенный изъян. Если приспособленный к западному рынку товар не всегда идеально подходит для китайского, то еще в большей степени верно обратное. Китайская версия товара имеет минимум шансов на капиталистическом рынке.



Поэтому предприятия не должны быть универсальными, изготавливающими товары и на экспорт и для внутреннего потребления. Нужны производства чисто экспортной ориентации. При этом на первых порах они даже могут работать на принципах анклавного производства. В этом случае западный партнер полностью привозит в страну сырье и полностью увозит готовую продукцию, используя на месте только рабочую силу и ресурсы, уже достигшие мирового стандарта, пользуется таможенными и финансовыми льготами. Страна же получает валюту.

**ЭКОНОМИКА И ПОЛИТИКА ГЛАЗАМИ БИЗНЕСМЕНА.** Крупные ученые, высказываясь по вопросам, далеким от их профессии, часто поражают публику экстравагантными, а то и вовсе сомнительными взглядами. Видимо, это побочный продукт неординарности мышления, столь необходимой им в основной сфере деятельности. Талант предпринимателя формирует иные свойства личности. Прагматизм и способность приспосабливаться к общепринятому мнению занимают среди них не последнее место.

Быть может, в силу именно этих причин самобытный А. Морита в своих общих рассуждениях о мировой политике и экономике придерживается достаточно типичных для японского бизнесмена взглядов. Советскому читателю, вероятно, будет интересно, хотя и не во всех отношениях приятно, познакомиться с ними. Тем более, что книга писалась не для нас (если какой-то иностранный читатель и имелся автором в виду, то скорее всего американский), а позиция не подвергалась сознательной ретуши.

Центром, вокруг которого вращаются представления А. Мориты о современном мире, является, безусловно, взгляд на Японию как на особую, процветающую, вызывающую зависть и вместе с тем неотъемлемую часть западного союза.

Достаточно заметно при этом проскальзывают нотки превосходства и даже обиды на партнеров за то, что они недооценивают его родину. Так, объяснения причин дисбаланса в обмене двух стран телекоммуникационным оборудованием, которые автор книги давал специальному представителю США по вопросам торговли, если отбросить вежливую форму, сводятся к тому, что японцы делают хорошие, а американцы плохие приборы (см. гл. 8). И это об отрасли, где на выбор покупателя можно влиять не только качеством, но и через систему устойчивых торговых связей, несовместимость стандартов, наконец просто через государственные закупки.

Откровенно прояпонской, без каких-либо примесей объективизма является и общая трактовка проблем свободы торговли и протекционизма. Конечно, "Сони корпорейшн" приходится сталкиваться с дискриминацией. Например, требование французских властей, чтобы все импортируемые в страну видеомагнитофоны досматривались в Пуатье, явное издевательство. Город, где некогда французы остановили нашествие сарацинов (намек японцам?), расположен далеко от портов и границ, имеет маленькую таможню и совершенно не приспособлен для массовых товарных потоков. Но в целом ситуация в мировой торговле к подобным казусам совершенно не сводится.

Во-первых, А. Морита тщательно избегает обсуждения существа встречных претензий, которые западноевропейские и американские деловые круги предъявляют Японии, в частности в связи с нетарифными ограничениями, недостаточной патентной охраной, затруднениями прямого выхода на рынок, минуя торговые монополии, и т. д. По крайней мере часть этих обвинений представляется обоснованной. Во-вторых, проблема протекционизма вообще более сложна. Со времен Адама Смита в экономической теории он пользуется дурной репутацией. Считается, что протекционизм вредит не только тем, против кого направлен, но и самим странам, осуществляющим его. Это, однако, не мешает всем без исключения государствам в тех или иных случаях прибегать к протекционистским мерам. Оправдания такой политики достаточно однотипны: протекционизмом всегда занимаются "они", "мы" же от него страдаем и лишь вынужденно прибегаем к ответным мерам. Определить, кто прав во всей совокупности ситуаций, практически невозможно. Видимо, большая или меньшая доза протекционизма все же нужна капиталистическим странам в тех сферах, где они сильно уступают конкурентам. И приверженность современной Японии принципам "открытой экономики" следует выводить не столько из демократических традиций страны или заботы об общем благе "свободного

мира" (примерно так у А. Мориты), сколько из теперешней силы ее хозяйства и заинтересованности в связях с другими капиталистическими странами.

Поэтому естественно, что недовольство протекционизмом Запада ни в коей мере не служит для А. Мориты основанием призывать к свертыванию экспансии "Сони" в этом направлении. Как отмечала в 1987 году "Швайцерише хандельсцайтунг", несмотря на сложный характер развития деловой активности, "Сони" в последние годы целенаправленно усиливает свое присутствие в (Западной) Европе. В частности, недавно, дополнительно к уже действующим, открыто предприятие по производству лазерных проигрывателей и видеокамер во Франции, столь непримиримо критикуемой А. Моритой.

Та же ориентированность на преимущественное сотрудничество с западными государствами, по-видимому, диктует и отношение автора к связям с нашей страной. Его воспоминания о том, что еще в студенческие годы он видел основного противника своей родины в Советском Союзе; постоянные заверения, что "Сони" никогда не предоставит СССР новейшую технологию; наконец, мысль о том, что экономические успехи Японии "лучший вклад в борьбу с коммунизмом," все это может вызывать только возмущение.

Но о самом существовании такой позиции все же полезно знать, поскольку она вытекает, на наш взгляд, не из личного антисоветизма Акио Мориты, а из конкретных интересов некоторых технически передовых японских компаний. Положение японского бизнеса в системе мирохозяйственных связей капиталистических стран достаточно специфично. Многолетняя экспортная экспансия, а в последние годы и перенесение значительной части производства за рубеж не только свидетельствуют об их успехах. Те же достижения сделали компании Страны восходящего солнца весьма уязвимыми по отношению к ограничительным мерам других капиталистических стран. И одновременно озлобили многих конкурентов. А значит, применение этих мер стало желательным для некоторых влиятельных кругов. Если принять во внимание привходящие моменты (культурно-национальное несходство, прошлую войну против США и т.д.), то становится понятным стремление ряда японских фирм хотя бы в политическом отношении не раздражать партнеров. В поляризованном мире старого политического мышления стремление быть правоверней самого папы римского в "защите западных ценностей" часто бывает экономически выгодным. Такая позиция части японских бизнесменов, безусловно, должна рассматриваться как серьезный аргумент против них при выборе партнеров для экономического (в особенности долгосрочного, то есть не исчерпывающегося одним соглашением, а предполагающего и в дальнейшем добрую волю участников) сотрудничества.

Мы начали вступительную статью с характеристики А. Мориты как выдающегося капиталиста. Трудно ожидать, чтобы, рассуждая о высоких материях мировой политики и экономики, такой человек хоть на минуту упустил из виду интересы "Сони корпорейшн".

## **Вступление**

Сорок лет назад, вечером 7 мая 1946 года около двадцати человек собрались на четвертом этаже обгорелого универмага в опустошенном войной центре Токио, чтобы учредить новую компанию «Токио телекоммуникационный инжиниринг корпорейшн», которой позднее было суждено превратиться в «Сони корпорейшн». Основателю этой компании, Масаре Ибуке, было 38 лет, мне — 25. Знакомство с ним оказалось для меня одним из самых больших подарков судьбы, и работа с ним доставляла огромное удовольствие. Своим появлением на свет эта книга обязана моей долгой дружбе с Масару Ибукой. Почти через неделю после сороковой годовщины «Сони» мы с женой Йосико отпраздновали тридцать пятую годовщину нашей свадьбы. Йосико играет большую роль, выступая в качестве моего дипломатического представителя и партнера, и вместе с сыновьями Хидэо и Масао, а также дочерью Наоко поддерживает и понимает меня, что позволяет мне полностью отдавать себя работе.

Мне не хватает слов, чтобы выразить благодарность моим родителям, моим наставникам, а также многочисленным друзьям и коллегам как в «Сони», так и за ее пределами, которые помогли создать творческую и благожелательную обстановку.

Я глубоко благодарен Эвину Рейнголду и Мицуко Симомуре, которые с неистощимым терпением и энтузиазмом выслушивали мои размышления и длинные истории. Без них я бы не мог завершить эту книгу. Мне также хотелось бы выразить искреннюю благодарность многим другим людям, прежде всего моим помощникам Мэгуми Иосии и Лидии Маруяма, за их важную работу в подготовке материалов для настоящей книги

## **ВОЙНА. Спасение и надежда**

---

### **I**

---

Я обедал с моими сослуживцами-моряками, когда пришла невероятная весть об атомной бомбардировке Хиросимы. Информация была отрывочной — нам не сообщили даже о том, какая бомба была сброшена, но как военный инженер, только что окончивший колледж с дипломом физика, я понимал, что это была за бомба и что это означало для Японии и для меня. Будущее никогда еще не было столь туманным — ведь Япония никогда еще не проигрывала войн — и только молодые люди могли сохранять оптимизм. Все же даже тогда я верил в себя и в свое будущее.

Прошло уже немало месяцев с тех пор, как я понял — Япония проигрывает войну и продолжать ее бесполезно, но я также знал, что военные хотят воевать до последнего солдата. Мне было 24 года, я окончил Имперский Осакийский университет и работал в межотраслевой группе ученых и инженеров, которой предстояло совершенствовать оружие с тепловой головкой самонаведения и ночные прицелы. Военные власти надеялись, что японская техника позволит изменить ход войны, но хотя мы очень много работали, мы знали, что уже поздно и что наши проекты не будут иметь успех. Нам не хватало средств и времени. А теперь, после Хиросимы, мне стало ясно — время истекло.

В отличие от гражданского населения, которое в то время находилось под неусыпной слежкой и наблюдением полиции и армии, я имел доступ к военно-морской информации и мог слушать коротковолновые радиопередачи, хотя даже офицерам ВМС вне службы это было запрещено. Я еще до 6 августа 1945 года знал, что американцы намного сильнее нас и война уже, можно сказать, проиграна. Но тем не менее сообщение об атомной бомбардировке оказалось для меня неожиданным. Бомба захватила врасплох.

В тот знойный влажный летний день мы еще не знали, каким страшным оружием оказалась сброшенная бомба. В информационном бюллетене, который лежал в офицерской столовой у нас на столе, было сказано лишь, что эта бомба представляет собой «новый вид оружия, которое дает ослепительную вспышку», но такое описание не оставляло у нас никаких сомнений в том, что это было атомное устройство. Впрочем, японские военные власти очень долго скрывали конкретные сведения о происшедшем в Хиросиме, и некоторые офицеры не верили в то, что у американцев есть атомная бомба. Мы недостаточно далеко продвинулись в наших теоретических исследованиях, чтобы знать масштабы разрушительной мощи такого оружия и представлять, какое огромное число людей могло погибнуть в результате его взрыва. Мы еще не знали, каким страшным является атомное оружие, но я видел ужасные последствия обычных зажигательных бомб, ведь я приезжал в Токио на другой день после того, как в ночь с 9 на 10 марта одна за другой эскадрильи самолетов «Б-29» сбрасывали зажигательные бомбы, вызвав огненный смерч, в котором всего за несколько часов погибли сто тысяч человек. Мне пришлось быть и свидетелем страшной бомбардировки моего родного города Нагой. Все большие промышленные города Японии, исключая Киото, в 1945 году

частично представляли собой выжженные пустыни, унылые обуглившиеся руины — все, что осталось от домов миллионов японцев. Что атомная бомба может быть еще страшнее, казалось невероятным.

Хотя бомба была сброшена 6 августа в 8.15 утра, мы услышали об этом лишь в полдень 7 августа. Моя реакция на сообщение о хиросимской бомбе была реакцией ученого. Мне уже было не до риса на стоявшей передо мной тарелке, хотя во время войны в Японии, это было большой роскошью. Я обвел взглядом моих коллег, сидевших за столом, и сказал: «С этого момента мы вполне можем отказаться от наших исследований. Если американцы смогли создать атомную бомбу, значит, мы слишком сильно отстали во всех областях, чтобы их догнать». Мой начальник очень рассердился на меня.

Я знал кое-что о потенциальных возможностях атомной энергии, но мне казалось, что для создания атомной бомбы потребуется не менее двадцати лет и я был потрясен, узнав, что американцы уже сделали это. Было ясно, что, если американцы ушли так далеко, наша техника по сравнению с их была просто примитивна. Я сказал, что какое бы оружие мы ни изобрели, оно будет гораздо хуже, и мне казалось, что мы ничего не успеем создать вовремя, в противовес этой бомбе — ни нового оружия, ни защитных средств. Известие о Хиросиме было для меня чем-то совершенно невероятным. Техническое отставание, о котором оно свидетельствовало, было колоссальным.

Мы знали, между американской и японской техникой существуют различия. Однако мы считали нашу технику очень хорошей. Так оно и было, но мы еще повсюду старались найти как можно больше новых идей. Однажды, например, мы получили оборудование со сбитого бомбардировщика «Б-29» и отметили, что американцы используют более совершенную технику и другую электрическую схему, но все это было не намного лучше, чем у нас.

Вот почему, когда я впервые услышал об атомной бомбардировке Хиросимы, меня поразило, что индустриальная мощь Америки оказалась больше, чем мы предполагали, просто несоизмеримо больше. А ведь для меня это не должно было быть столь неожиданным. Еще мальчиком, когда я учился в школе, я видел фильм о строительстве комплекса Ривер-Руж компании «Форд мотор» в Дирборне, штат Мичиган. Замысел этой гигантской стройки привел меня в восторг. Фильм показывал крупные суда, доставлявшие железную руду из далеких рудников на фордовский металлургический завод в Ривер-Руж, где она превращалась в различные сорта и профили стали. Готовая сталь поступала на другой завод комбината, где из нее отливали или штамповали различные детали для автомобилей, а в следующей части того же завода из деталей собирали машины. В то время у Японии не было комплексного производства подобного типа. Волею судьбы много лет спустя, когда Япония восстанавливалась после войны и создавала новую промышленность, строила на побережье новые эффективно работающие заводы и создавала комплексы наподобие заводов Форда, которые мы видели до войны, мне представилась возможность побывать на комбинате Ривер-Руж. Я был удивлен, озадачен и разочарован, увидев те же самые картины, которые я помнил по фильму, снятому почти за двадцать лет до того. Казалось, что там с тех пор не менялась техника. Тогда я подумал о том, что будет с американской промышленностью и главенствующим положением, которое она занимала на зависть всему миру.

Но в августе 1945 года я никак не мог прийти в себя, когда осознал, сколь драматические перемены ожидают Японию и меня. Я долго думал о своем будущем. Один офицер уговорил меня поступить на службу в ВМС и работать в колледже по программе, которая позволила бы мне продолжить научные исследования и не погибнуть в никому не нужном морском бою за тысячи миль от дома. И затем, после Хиросимы, а также после второй атомной бомбардировки, на этот раз города Нагасаки, я полностью осознал, что Японии потребуются все таланты, которые ей удастся спасти для будущего. Я могу даже сказать, что уже тогда, будучи молодым человеком, я чувствовал, что должен сыграть какую-то роль в этом будущем. Но не знал, насколько большой окажется эта роль.

В то время я также еще не знал, как в более поздние годы буду отдавать часы, недели и месяцы и ездить за тысячи миль в буквальном смысле слова, чтобы способствовать сближению Японии с США, как, впрочем, и с другими странами Запада.

Я был первенцем и наследником в пятнадцатом поколении одного из самых благородных и старинных семейств, изготовителей сакэ, в Японии. Сакэ — это не только национальный напиток Японии, но также один из символов культуры для японского народа. Оно даже служит одним из элементов многих религиозных ритуалов — на традиционных свадебных церемониях молодые супруги выпивают вместе бокал сакэ. Семейство Морита в деревне Косугая, недалеко от промышленного центра Нагой, вот уже триста лет варит сакэ, известное под маркой «Ненохимацу». Такое название оно получило по заголовку стихотворения, помещенного в «Манъёси», знаменитой антологии японской поэзии, составленной в восьмом веке. Это название традиционного обычая — в первый день Года Крысы по восточному календарю надо было ехать в деревню, чтобы выбрать сеянец сосны, привезти домой и посадить в саду. Сосна символизирует долголетие и счастье, и, сажая сосновое дерево в начале нового года, люди желали себе здоровья и процветания в течение всего года.

Компания «Морита» производила также соевый соус и пасту «мисо», обязательную приправу японской кухни, которая используется при варке супов и в качестве гарнира для других блюд. Поскольку дело семейства Морита имело такое важное значение для населения, оно также всегда занимало положение гражданского руководителя общины.

Мой отец был очень хорошим бизнесменом, но он унаследовал старое предприятие, которое переживало серьезные финансовые трудности. Мои дед и прадед были эстетами, увлекавшимися изящными искусствами и ремеслами Японии и Китая, и оба они тратили много времени и денег на общественную деятельность и на помощь художникам, мастерам и торговцам произведениями искусства. Тонкая керамика и посуда для чайных церемоний, красивая мебель, картины и другие предметы, сопровождавшие ритуалы общественной жизни японской аристократии, всегда высоко ценились — и очень дорого стоили. В течение многих лет Япония награждала званием «мастера национального искусства» лучших мастеров и художников, продолжавших традиции японской национальной культуры, — живописцев, горшечников, текстильщиков, кузнецов, ткачей, каллиграфов и других. Произведения этих великолепных мастеров всегда пользовались большим спросом у любителей красоты. К несчастью, вкусы глав двух поколений семейства Морита были столь утонченными, а их страсть как коллекционеров — такой сильной, что пока они предавались своим увлечениям, оставляя предприятие на произвол судьбы, или, вернее, отдавая его в чужие руки, страдало дело.

Они надеялись, что наемные управляющие сумеют руководить компанией «Морита». Однако для тех эта компания служила лишь источником средств к жизни, и если дела шли плохо, это было достойно сожаления, но не было для них вопросом жизни и смерти. В конечном счете, все, что угрожало управляющим, это потеря работы. Они не несли ответственности перед поколениями за поддержание целостности и процветания предприятия, а также за финансовое благосостояние семейства Морита. Поэтому, когда дело перешло в руки моего отца как старшего сына, перед ним встала неотложная задача сделать компанию снова прибыльной и восстановить состояние семьи Морита. Никакой управляющий со стороны не сделал бы этого за него.

Это было непростым делом. Когда моего отца, Кюдзаэмону Мориту, оторвали от учебы, чтобы он возглавил компанию, он был студентом факультета управления предприятиями в университете «Кэйо» в Токио. Компании угрожало банкротство, и отец понимал, что, хотя ему пришлось бросить теоретические занятия, экзаменовать его будут кризисы реальной жизни — не проблемы из учебника или учебные примеры, а будущее семейства Морита. Он вернулся домой и, взяв компанию в свои руки, начал ставить ее на ноги.

По иронии судьбы, и к счастью для всей нашей семьи, он раздобыл деньги, чтобы выплатить долги компании и вновь привести заброшенную фабрику в хорошее состояние, продав многие из предметов искусства, купленных его отцом и дедом. Стоимость вещей с годами возросла, и поэтому

хотя капиталовложения семьи в произведения искусства и не были очень мудрым занятием с точки зрения управления предприятием, они оказались прибыльными и даже сыграли решающую роль для спасения компании. Среди сокровищ, которые ему пришлось продать, были три особенно ценных предмета: китайский манускрипт, бронзовое зеркало из Китая и древнее украшение из нефрита, созданное в Японии в период приблизительно с 350 года до новой эры до 250 года новой эры. Мой отец был серьезным и консервативным человеком и он знал, как много значили эти предметы для его отца, поэтому он поклялся выкупить их, как только это позволят доходы семьи. И действительно, через несколько лет они были «выкуплены» и снова пополнили семейную коллекцию.

К тому времени, когда родился я, старший сын Кюдзаэмона и Сьюко Морита, компания снова прочно стояла на ногах, и ребенком мне не приходилось испытывать дома никаких лишений. Напротив, я всегда был в привилегированном положении. Наша семья была богатой, и мы жили в огромном (по японским стандартам) беспорядочно выстроенном доме на Сиракабечо, одной из красивейших улиц Нагой. В народе ее называли улицей богачей. На нашем участке был теннисный корт, такой же корт был у семейства Тоёда на другой стороне улицы, а также и у других наших соседей по обе стороны улицы. В то время нам нужен был большой дом, потому что под одной большой черепичной крышей нас было очень много: я, мои братья — Кадзуаки, который на два года моложе меня, Масааки, который моложе меня на шесть лет, и моя сестра Кикико, которая моложе меня на три года. Далее, там, разумеется, жили мои отец и мать, тетя, муж которой умер молодым, не оставив ей детей, младший брат отца, который четыре года учился живописи во Франции, родители отца, а также шестеро слуг и три-четыре молодых человека из нашей родовой деревни, которым моя семья помогала окончить школу в обмен за работу по дому.

Казалось, что в доме всегда что-то происходило, и это, наверное неудивительно, если вспомнить, сколько народа там жило. Правда, у нас были свои комнаты, и мои родители с детьми обычно обедали отдельно от остальных домочадцев. Но в особых случаях, например, когда праздновался чей-нибудь день рождения, мы раздвигали все двери между комнатами и устраивали торжественный ужин, на который собирались двадцать-тридцать членов нашей семьи и наших друзей. В день рождения обычно устраивали вечеринку и проводили лотерею. Каждый выигрывал какой-нибудь приз, и было много смеха, шуток и еды. Управление таким большим хозяйством и улаживание споров и ссор, вспыхивавших между детьми, а также между молодыми слугами и учащимися, которые жили у нас, не давали моей матери, умной женщине, обладавшей большим терпением, ни минуты покоя.

Моей матери было всего семнадцать лет, когда она вышла замуж за моего отца, и они сначала боялись, что у них не будет детей. Тогда, как и сейчас, в Японии считалось очень важным иметь сына и наследника. Но к тому времени, когда я, к их великому облегчению, появился на свет, прошло семь лет. Моя мать была спокойной, артистичной и мягкой женщиной, исключительно серьезно относившейся к своей обязанности по управлению хозяйством. Она вечно была занята, следя за тем, чтобы все работы выполнялись и чтобы отношения между всеми этими людьми были хорошими или хотя бы вежливыми. Для японской домохозяйки она была очень уверенной в себе женщиной, что в те дни было весьма необычным явлением. У нее были твердые убеждения, особенно в том, что касалось моего образования, хотя она никогда не походила на нынешних пробивных «мамаш-репетиторш», которые заставляют своих детей посещать специальные курсы, где их натаскивают, чтобы обеспечить им поступление в «престижные» школы и университеты. Мне кажется, что она все понимала, и с ней было легко говорить, безусловно, легче, чем с отцом. Для него главным делом жизни была компания, которую он должен был спасти, перестраивать и развивать, и поэтому я обращался к матери за советом и помощью гораздо чаще, чем к отцу.

Моя мать изменила многие традиции в нашей семье. Хотя мама по одной линии происходила из семейства самураев и знала толк в традициях — кимоно было ее повседневной одеждой, — она воспринимала все новое. Конечно, мы, дети, часто ссорились и дрались, но когда я стал старше — мне было около десяти лет, — у меня появились собственные интересы и я все чаще и чаще обращался к ней за советом. Она управляла всеми делами в доме и выделила мне комнату со столом. Когда я начал проводить опыты, я получил второй стол, поскольку мне понадобился верстак. Она также купила мне кровать, поэтому мне не пришлось спать под стеганым одеялом на татами, как

спали почти все в нашем доме. Меня воспитывали в современном духе, даже когда я был маленьким. Моя мать и отец хотели этого, потому что они растили меня как наследника семейной компании и как следующего главу семейства Морита, Мориту XV, который должен был взять имя Кюдзаэмон.

В нашей семье существовала традиция, что когда сын становится главой семьи, он отказывается от своего имени и получает имя Кюдзаэмон. Почти все первенцы на протяжении пятнадцати поколений получали при рождении поочередно либо имя Пунэсукэ, либо Хикотаро. До тех пор пока мой отец не взял на себя роль главы семейства и не стал Кюдзаэмоном XIV, его называли Хикотаро Морита. Его отец, который получил при рождении имя Пунэсукэ Морита, стал Кюдзаэмоном Морита, когда возглавил компанию, а когда он отошел от дел и передал свои функции и обязанности моему отцу, он взял себе другое первое имя, став Нобухидэ Моритой.

Но когда родился я, мой отец решил, что уготованное мне имя Пунэсукэ звучит слишком старомодно для XX века, поэтому он пригласил почтенного японского ученого, специалиста по Китаю и китайской литературе, чтобы посоветоваться с ним о том, какое имя дать мне. Этот человек был известным ученым, а также другом моего деда, и он рекомендовал имя Акио, которое изображалось иероглифом, обозначающим слово «просвещенный» и произносившимся как «аки». Этот иероглиф фигурировал также в имени моего деда. Китайские иероглифы обычно имеют несколько, некоторые даже десятки, произношений. И поэтому мое первое имя можно истолковать как «просвещенный» или «необычный», а в сочетании с фамилией Морита это имя означает «богатое рисовое поле». Оно звучало оптимистично и обнадеживающе, и такое имя можно было носить всю жизнь. Моим родителям так понравилось мое имя, что они использовали его в качестве одного из слогов, давая имена двум моим братьям, Масааки и Кадзуаки. Царствования императоров в Японии называются эрами по официальному календарю, счет лет в каждой эре начинается заново. Когда Хирохито после смерти своего отца стал в 1926 году императором, императорская семья консультировалась с тем же известным ученым-китаистом, желая найти благоприятное название для его царствования. Он назвал эту эру «Сева», что значило «просвещенный мир», используя тот же самый иероглиф, который означает слог «аки» в моем имени, но произносится как «со». (1986 год официально называется «Сёва-61», то есть шестьдесят первый год имперской эры, получившей название «Сева».) Мои родные предлагают мне, чтобы теперь я все же взял имя Кюдзаэмон. Можно пойти в семейный суд и изменить свое имя, если удастся доказать исторический прецедент, но я думаю, что для меня это было бы ошибкой, потому что очень много людей во всем мире знают меня как Акио. Но иногда я подписываюсь инициалами АКМ, что означает Акио Кюдзаэмон Морита, и моя машина «Линкольн континенталь» в США имеет личный номер «АКМ-15». Когда-нибудь мой старший сын Хидэо сменит меня в качестве главы семейства, но станет ли он Кюдзаэмоном или нет, будет решать он сам, хотя мы с женой хотели бы, чтобы он носил это имя. Но я действительно забежал немного вперед в своей истории.

С самого раннего детства я знал о традициях своей семьи и о своих предках. Моей семье повезло на высокообразованных людей и любителей искусства, какими были мой дед и прадед. Мои предки были гражданскими руководителями и должностными лицами в нашей деревне еще в эру Токугавы Сёгунатэ в XVII веке. Они представляли собой элиту, и в те дни им была предоставлена привилегия иметь фамилию и носить меч. Всякий раз, когда родители брали меня с собой в Косугаю, когда ехали туда в гости или просто на один день, ее жители носились со мной, что способствовало росту моего самомнения.

Прадед моего отца, Кюдзаэмон XI, любил новые вещи и новые идеи, и во время эры Мэйдзи [Эпоха Мэйдзи, открывшаяся буржуазной революцией 1867— 1868 гг., была периодом быстрого продвижения Японии по капиталистическому пути, активного заимствования страной научно-технических достижений западной цивилизации.— Прим. ред.], накануне нынешнего столетия, он пригласил в Японию француза, который должен был помочь ему осуществить его затею с разведением винограда и производством вина. Он уже придумал название вина и горел желанием производить не только сакэ, но и вино по западному образцу. В то время, после более чем двухсотпятидесяти лет добровольной изоляции, Япония поворачивалась лицом к миру. В моду входили новые вещи, и император Мэйдзи поощрял японцев учиться у Запада, обращая особое внимание на западный образ жизни и западную технику. В Токио устраивались бальные танцы по

всем правилам, японцы копировали европейскую одежду и прически, а также пробовали западную пищу, даже во дворце.

Для попыток делать вино были и другие причины. Правительство императора Мэйдзи предвидело нехватку риса в будущем, а рис был главным сырьем для сакэ. Разведение виноградников и замена сакэ вином там, где это возможно, помогли бы пережить неурожайные годы, наступление которых кое-кто предсказывал. Историки также утверждают, что правительство искало работу для многочисленных воинов-самураев, которые при новом правительстве оказались без работы. У нас было много земли, и в 1880 году при поддержке правительства Мэйдзи из Франции были доставлены черенки винограда, которые были там посажены. Мой предок установил давяльный пресс, построил винокурный завод и привез людей из соседних районов для работы на виноградниках. Через четыре года было произведено небольшое количество вина и появились надежды, что новое дело будет процветать. Но этому не суждено было сбыться.

Это было время, когда французские виноградники гибли — вначале от «мучнистой росы», потом от филлоксеры, мелких насекомых, похожих на вшей, опустошавших виноградники. По-видимому, черенки, доставленные из Франции, были заражены, и несмотря на все тщательные приготовления, затея оказалась неудачной. В 1885 году на виноградниках Кюдзаэмона была обнаружена филлоксера и их пришлось уничтожить. Кюдзаэмену пришлось продать землю, чтобы выплатить долги. Виноградники были превращены в шелковичные плантации, для разведения шелковичного червя. Но другие традиционные товары фирмы «Морита», например, соевый соус и сакэ, в 1899 году попали на Парижскую международную выставку, и один из них завоевал золотую медаль, в те дни это было большим событием для японской компании. Как бы то ни было, этот мой предок обладал стремлением испытывать что-то новое, и он обладал силой и смелостью, чтобы не сдаваться, если какой-то его проект окажется неудачным. Его предшественник, став главой семьи, начал производство пива, наняв китайского пивовара, который научился своему ремеслу в Англии. Он также основал хлебопекарню (теперь эта компания называется «Паско»), которая процветала и сегодня имеет филиалы за рубежом. Упорство, настойчивость и оптимизм — вот черты характера, которые передавались мне через семейные гены. Думаю, что мой отец узнавал их во мне.

Прадед моего отца умер в 1894 году, а в 1918 году в знак признания его заслуг перед общиной в Косугае была установлена его бронзовая статуя. На собственные деньги он строил дороги, занимался благоустройством и свершил так много полезных дел, что император Мэйдзи, однажды побывавший недалеко от нашей деревушки, наградил его. К сожалению, во время войны его статуя была переплавлена для военных нужд, но с нее был снят слепок и сделан фарфоровый бюст, который все еще стоит в лесу перед храмом в Косугае.

Хотя история нашей семьи, по-видимому, вращается вокруг Косугаи, мои родители переехали из этой тихой деревушки в Нагою, главный город нашей префектуры, и я там родился 26 января 1921 года. Переезд в Нагою, шумный индустриальный город, столицу префектуры Ай-ти, был связан с планами отца модернизировать компанию «Морита» и вселить новый дух в старую фирму. Кроме того, этот город был более подходящим местом для управления современным предприятием, чем очаровательная деревушка. Поэтому я вырос в городе, а не в деревне своих предков, хотя мы все еще считаем, что наши корни в Косугае.

Недавно мы обнаружили множество древних записей о деревне в наших семейных архивах, и они показались нам настолько интересными, что я учредил фонд для хранения и изучения этого собрания исторических документов. Эти материалы содержат весьма подробные сведения, какой была жизнь в японском селе триста лет назад с чисто практической точки зрения. Мы составили каталог этих документов и разослали его переплетенные экземпляры в главные библиотеки и университеты Японии. Мы спрятали под стекло старые кладовые и трехэтажные здания как часть одного и того же строения, и теперь туда приходят ученые изучать эти документы, которые мы по-прежнему храним в кладовых, там, где мы их нашли. Я часто думаю о том, что если я когда-нибудь уйду в отставку, я смогу еще в течение многих лет изучать историю и работать над этими историческими документами в Косугае.



Мой отец был очень добрым ко мне, но ведь я нес бремя старшего сына, и он решил учить меня коммерции с самых ранних лет моей жизни. Отец был человеком своего времени. Поскольку ему как старшему сыну пришлось отказаться от учебы, чтобы спасти состояние семьи, он стал весьма практичным и, по-видимому консервативным, даже слишком консервативным, как мне тогда казалось, бизнесменом, когда надо было принимать решения о создании новых предприятий или сделать что-нибудь необычное. Казалось, что он слишком долго принимает решения, и он всегда был чем-то обеспокоен. Я думал, что иногда его тревожило даже то, что ему не о чем беспокоиться. Я часто спорил с ним из-за некоторых обязанностей, которые ложились на меня, и я полагаю, что он любил эти маленькие споры как способ дать мне возможность высказать свое мнение, научить меня рассуждать и приводить логические доводы. Он превращал в учебу даже мой гнев. Когда я стал старше, я по-прежнему часто спорил с ним из-за его консерватизма. Однако этот консерватизм сослужил нашей семье хорошую службу. Несмотря на то, что он был серьезным и осторожным дельцом, он был страстным и добрым отцом. Он проводил с детьми все свободное время, и у меня осталось много воспоминаний о том, как отец учил нас плавать, ловить рыбу и ходить в туристические походы.

Но бизнес оставался для него бизнесом, и тут не было места забавам. Когда мне было десять или одиннадцать лет, он впервые взял меня с собой в контору и на сакэварню. Он учил меня управлять предприятием, и я должен был сидеть рядом с отцом на долгих и скучных заседаниях правления. Он учил меня говорить с людьми, которые работают на меня, и еще учась в первых классах, я знал, как проходят деловые дискуссии. Так как мой отец был хозяином предприятия, он мог приглашать своих управляющих к себе домой для докладов и бесед, и он всегда требовал, чтобы я их слушал. Через некоторое время это стало мне нравиться.

Мне всегда говорили: «Ты хозяин с самого рождения. Ты старший сын в семье. Помни об этом». Мне не позволяли забывать о том, что когда-нибудь я сменю отца как руководителя нашей компании и главу семейства. Мне кажется очень важным, что когда я был молодым, меня то и дело предостерегали: «Не думай, что если ты наверху, ты можешь командовать всеми вокруг. Ты должен очень хорошо разобраться в деле, прежде чем принимать решения и просить других что-то сделать, а также брать на себя всю ответственность за свое решение». Меня учили, что бесполезно бранить подчиненных и искать виноватых, когда возникают трудности, искать козлов отпущения. Согласно японскому образу мышления, которому меня учили дома, чтобы сделать то, что выгодно для обеих сторон, надо использовать общие мотивы. Все стремятся к успеху. Когда я учился работать с рабочими, я понял, что управляющий должен воспитывать в себе такие черты характера, как терпение и чуткость. Нельзя вести себя эгоистично или нечестно по отношению к людям. Эти понятия вошли в мою плоть и кровь и помогли мне выработать философию управления, которая очень хорошо послужила мне в прошлом и продолжает служить мне и моей компании по сей день.

Моя семья также руководствовалась заповедями предков, уходящими своими корнями в буддизм. Моя семья была набожной, и обычные религиозные службы мы проводили дома. Нам, детям, давали сборник сутр и требовали, чтобы мы читали эти непонятные иероглифы вместе со взрослыми. Я не считаю себя религиозным человеком, но этим обычаям и традициям в моей семье придается большое значение, и мы все еще придерживаемся их. В более поздние годы, когда мы приезжали домой навестить отца и мать, мы всегда прежде всего шли к домашнему алтарю и кланялись ему.

Когда я учился в средней школе, все мои каникулы занимало дело, дело и еще раз дело. Отец обычно брал меня в контору, когда у него были заседания, и я сидел на них или слушал доклады. Кроме того, проводились инвентаризации. Мы обычно называли их переучетом и использовали для этого старинный, традиционный и очень точный способ: мы шли на завод с председателем компании, который смотрел нам через плечо, и все пересчитывали. Затем в середине зимы надо было пробовать сакэ из бочек, чтобы проверить, как идет сложный процесс его созревания и рафинирования. Мне часто приходилось участвовать в этом. Меня учили проверять, как идет процесс приготовления сакэ, потом брать небольшое количество сакэ в рот, чтобы почувствовать аромат, и выплевывать его. Несмотря на это, а быть может, благодаря этому у меня не возникло пристрастия к алкоголю.

Хотя мой отец по своему характеру был очень консервативным человеком, он считал, что у членов его семьи должно быть все, что им нужно и что они хотят иметь. Он всегда проявлял интерес к новой импортной технике и к иностранным товарам. Когда наша семья еще жила в Косугае, он основал таксомоторную и автобусную службу, импортировав туристский автомобиль марки «Форд». Первым шофером компании он взял велорикшу. Раньше тот возил людей на коляске с двухколесным велосипедом, которые были широко распространены в Японии. Из детских воспоминаний у меня остались в памяти воскресные загородные экскурсии, езда на небольшой скорости в открытых машинах типа «Форд Т» или «Форд А», подсакивавших на изрытых узких и пыльных дорогах, моя мать на заднем сиденье, в весьма величественной позе державшая вертикально в руках зонтик, чтобы защитить себя от солнца. Позднее отец начал ездить на работу на «бьюике» с шофером. Дома у нас была стиральная машина фирмы «Дженерал электрик» и холодильник «Вестингауз».

Правда, наша семья была в какой-то мере европеизирована. И все же я думаю, что впервые заграница оказала на меня сильное воздействие, когда мой дядя Кэйдзо вернулся домой из Парижа после четырех лет пребывания за рубежом, и с его приездом в нашем доме действительно повеяло Западом. Он был в высшей степени светским человеком, гораздо более светским, чем все мы. Меня и до его приезда никогда не заставляли носить кимоно, а мой отец носил на работу западные костюмы, но, придя домой, переодевался в традиционную одежду; западные костюмы часто носил даже его отец. Мой дед с любопытством относился к Западу — ему нравились американские фильмы, и я помню, что он брал меня с собой на фильм «Кинг-Конг», когда я был еще очень маленьким. Ну, а дядя Кейдзо рассказывал нам о том, что он сам видел за рубежом, и всем нам это было очень интересно. Он привез свои картины, изображавшие Париж; фотографии с видами Франции и снимки, сделанные во время его поездок в Лондон и Нью-Йорк, и он также показывал нам фильмы, которые он снимал кинокамерой «Пате» на 9,5-мм пленку. В Париже у него был автомобиль «Рено», который он водил сам, и он показывал фотографии, подтверждавшие это. Хотя мне было всего восемь лет, эти рассказы произвели на меня такое сильное впечатление, что я заучивал все услышанные иностранные слова — площадь Конкорд, Монмартр, Кони-Айленд. Когда он рассказывал нам о Кони-Айленд, я слушал, затаив дыхание. И много лет спустя, когда я в 1953 году впервые приехал в Нью-Йорк, под влиянием этих рассказов я в самое первое воскресенье отправился на Кони-Айленд. Я чудесно провел время, я катался на русских горках и даже попробовал прыгнуть с парашютной вышки.

Мой отец следовал примеру своего отца. Он часто говорил, что никакие деньги в мире не могут дать человеку образование, если только он сам не захочет сесть за книги и прилежно учиться. Но деньги позволяют получить один из видов образования — это образование, которое дают путешествия. Вот такое образование и получил мой дядя, который по возвращении устроил в нашем доме свою студию и еще долгое время жил с нами, пока не женился. Мой дед помогал ему те четыре года, когда он учился за границей. Через несколько лет мой отец дал мне деньги на путешествие во время школьных каникул, и я вместе с одним из одноклассников побывал во многих городах Японии. У нас был родственник в Корее, которая была оккупирована японцами в 1904 году и присоединена к Японии в 1910 году, и я поехал туда, а побывав в Корее, отправился в Маньчжурию. Мне пришлось ехать туда на первом полностью оборудованном кондиционерами экспрессе, который назывался «Азия», это было в 1939 или 1940 году. Позднее я должен был поехать в США, но война отложила эту поездку более чем на десять лет.

Наш дом был необычайно современным. Моя мать очень любила западную классическую музыку, она покупала много пластинок для нашей старой «Виктролы». Мой дед часто брал ее на концерты, и я думаю, что мой интерес к электронике и воспроизведению звука зародился под ее влиянием. Мы вновь и вновь слушали скрипучие граммофонные пластинки с записями великих музыкантов Европы. С помощью аппаратуры механической записи, имевшейся в распоряжении мастеров в те годы, было трудно воспроизвести звучание всего оркестра, поэтому лучшими пластинками были записи солистов вокальной и инструментальной музыки. Моя мать, как я помню, очень любила Энрико Карузо и скрипача Ефрема Цимбалиста. Когда бы знаменитые артисты ни приезжали в Нагою, мы всегда ходили их слушать. Я помню, как пел великий русский певец Федор Шаляпин, как играл немецкий пианист Вильгельм Кемпф, который был тогда еще очень молодым. В те дни владелец одного местного магазина грампластинок импортировал пластинки фирмы «Виктор

Ред Сил», и каждый месяц, когда поступала новая партия, он посылал моей матери по одной пластинке каждого наименования, чтобы она высказала свое мнение. Я еще помню, как, будучи маленьким ребенком, энергично крутил ручку старого патефона. Потом, когда я уже учился в начальной школе, Япония стала импортировать из США радиолы, и мы, конечно, получили одну из них.

Мой отец считал, что уж если любишь музыку, надо обеспечить хорошее звучание. Кроме того, как он говорил нам позднее, он боялся, что «Виктрола» с ее жестким звучанием вредна для наших ушей и для нашего понимания музыки. У него не было ни художественного, ни технического интереса к музыке, но он хотел, чтобы его близкие имели прекрасные возможности слушать музыку в ее оригинальном звучании. Он считал, что единственный способ научиться понимать хорошую музыку и хороший звук — это слушать пластинки самого высокого качества. Поэтому когда в Японию прибыли первые новые проигрыватели, отец потратил кучу денег, чтобы купить один из первых поступивших в страну или, во всяком случае, в наш город. Я помню, что эта новая аппаратура, тоже фирмы «Виктор», стоила большие деньги — 600 иен. В те дни японский автомобиль можно было купить всего за 1500 иен.

Я никогда не забуду, как прекрасно звучала новая радиолка, разумеется, по сравнению со старым граммофоном. Это было совершенно другое звучание, и я был просто поражен. Первая пластинка, которую мы получили после приобретения радиолы, была «Болеро» Равеля. Я очень любил «Болеро», потому что оно вызывало у меня душевный отклик, и, когда я услышал его в новом, более точном воспроизведении, я был потрясен. Я слушал наши пластинки вновь и вновь — Моцарта, Баха, Бетховена, Брамса, полный восторга и удивления, что такое электрическое устройство, как радиолка, может заставить так чудесно звучать те самые старые скрипучие, шипящие пластинки, которые мы так хорошо знали.

Я был одержим этой новой аппаратурой и всеми теми вопросами, которые она у меня вызывала. Один из моих родственников был инженером, и, когда я услышал, что он сам сделал радиолу, мне очень захотелось ее увидеть. Я пришел к нему, и он продемонстрировал мне ее. Она была собрана из различных деталей и стояла на покрытом соломенным матом полу. Казалось просто чудом, что такие вещи могут делать не только большие заводы, но и любители. И действительно, радиолубительство становилось популярным хобби, и некоторые газеты и журналы публиковали целые колонки со схемами, перечнями деталей, а также инструкциями, чтобы показать читателям, как это надо делать. Этим я и занялся.

Я начал покупать книги по электронике и подписался на японские и иностранные журналы, публиковавшие новейшие сведения о воспроизведении звука и радиотехнике. Вскоре я стал посвящать электронике так много времени, что это стало мешать моим занятиям в школе. Я отдавал моему новому хобби почти все свободное от школы время, мастеря электроаппаратуру по схемам из японского журнала "Уайрлес энд экспериментс". Я мечтал построить электрофонограф и записать собственный голос. Я расширял свои опыты по мере того, как все больше и больше узнавал о новой технике. Мне приходилось учиться самому, потому что предметы, которые меня действительно интересовали, в то время в школе не проходили. Но я сумел самостоятельно сделать простейший электрофонограф и радиоприемник. Я даже сделал примитивную запись своего голоса и воспроизвел ее на фонографе.

Я так увлекся радиотехникой, что меня чуть не выгнали из школы. Мою мать часто вызывали в школу для беседы о моей плохой успеваемости. Директор был обеспокоен и недоволен отсутствием у меня интереса к обычным занятиям. Я помню, что нас, как правило, рассаживали в классе в зависимости от наших отметок. В нашем классе было двести пятьдесят человек, разделенных на пять групп по пятьдесят учащихся в каждой. Лучшего ученика в каждой группе назначали старостой, и места распределялись от последнего ряда к учителю в нисходящем порядке в зависимости от успехов. Хотя места в классе перераспределялись каждый год, я всегда сидел перед учителем вместе с самыми тупыми учениками.

Мне не хотелось бы быть здесь слишком суровым к себе, поэтому скажу, что я хорошо успевал по математике, физике и химии. Но у меня всегда были плохие отметки по географии, истории и японскому языку. Меня часто вызывали к директору, чтобы поговорить о моей неровной учебе. Когда дела становились совсем плохи, родители бранили меня и запрещали мне заниматься моими электронными игрушками. Я повиновался им до тех пор, пока мне не удавалось немного исправить отметки, а потом снова возвращался к тому, что мне нравилось больше всего.

---

## II

---

Когда я учился в средней школе, в журнале "Уайрлес энд экспериментс" я впервые прочитал о магнитной звукозаписи. В то время лишь очень немногие в Японии имели хотя бы электрические проигрыватели с пластинками низкого качества из шеллака или алюминия, а стальные иголки давали плохое звучание и быстро изнашивали пластинки. Но затем Эн-эйч-кей, Японская радиовещательная корпорация, начала импортировать немецкое устройство для записи на магнитную стальную ленту. Эта аппаратура представляла собой совершенно новое изобретение. В ней в качестве носителя записи использовалась стальная лента, которая обеспечивала гораздо более высокую точность звуковоспроизведения, чем радиолы типа нашего нового «Виктора».

Примерно в то же самое время стало известно о том, что доктор Кэндзо Нагаи из Университета Тохоку сконструировал аппарат для записи на магнитную проволоку. Я мечтал о том, что буду записывать свой собственный голос, и решил сделать проволоочный магнитофон сам. Я совершенно ничего не знал, но у меня был безоглядный энтузиазм молодости, и потому я купил тонкую проволоку и принялся за работу. Первая и самая главная трудность состояла в том, чтобы придумать и сделать звукозаписывающую головку. Я работал на ней целый год, испытывая один вариант за другим, но у меня ничего не получалось. Позднее я понял, почему я терпел неудачи: магнитный зазор на головке, место, где звук передается на проволоку в форме электрического сигнала, получался слишком большим и сигнал просто терялся. Я ничего не знал ни о значении тока подмагничивания, которым в совершенстве овладел Нагаи, ни о том, как его генерировать. В книгах и журналах, которые я мог доставать в те дни, это не объяснялось, а мои собственные знания были примитивными. И вот, не зная ничего кроме нескольких основных принципов и простых практических методов, я продолжал упорно работать. Неудачи разочаровывали меня и огорчали, но они не могли меня остановить.

Когда я перешел в последний класс средней школы, я сообщил родителям и учителям, что буду сдавать экзамены на отделение естественных наук Восьмой высшей школы. В тогдашней Японии занятия в школе были повышенного типа, и программа высшей школы соответствовала программе двух первых курсов американских колледжей. Мое решение удивило их всех, потому что, хотя мои отметки по естественным наукам и математике были хорошими, мой средний балл был довольно низким, и они напомнили о том, что для поступления на отделение естественных наук мне придется сдать несколько трудных экзаменов по предметам, которыми я не занимался. Я знал это, но я уже принял решение. Итак, я стал «ронином». В старину так называли самурая, который не имел господина или потерял свою землю, а сегодня так все еще называют студента, который отстал в учебе и должен самостоятельно заниматься, готовясь к переэкзаменовке. Весь год я корпел над учебниками и занимался больше, чем когда-либо. У меня были репетиторы, помогавшие мне в занятиях английским языком, высшей математикой, а также японской и китайской классикой. Целый год я только занимался. И я добился своего.

Мне очень хочется сказать, что благодаря своему упорству я пересел в том году на место первого ученика, но я не могу этого сделать. Однако я заслужил другое отличие: я стал первым из занимавших такое низкое место учеников нашей школы, который был принят на отделение естественных наук Восьмой высшей школы. Еще ни один ученик, занявший, как я, сто

восьмидесятое место в классе, не был принят на отделение естественных наук. Но я достиг этого благодаря успешным занятиям в течение года и твердости характера, а таким он был у меня всегда.

Занятия в высшей школе, конечно, были нелегким делом, и я обнаружил, что даже в программе естественного отделения очень много скучных и неинтересных предметов — минералогия, ботаника и другие предметы, которые меня не интересовали. Какое-то время мне угрожала опасность провалиться на экзаменах. Но на третьем курсе, когда мы получили возможность специализироваться, я выбрал физику, по которой у меня всегда были отличные оценки. Физика мне очень нравилась, и преподаватели этого предмета были моими кумирами.

Шел 1940 год. Несмотря на весь мой оптимизм и энтузиазм, будущее никогда еще не представлялось мне более мрачным. Мир был в огне. В Европе Франция капитулировала перед немецкими армиями. Англия подверглась налетам немецких бомбардировщиков, а Уинстон Черчилль в выступлениях говорил о том, что народ в будущем ожидают только «кровь, тяжкий труд, слезы и пот». Япония была на пути к катастрофе, хотя в стране передавались только благоприятные известия и все подвергалось строгой цензуре. Будучи студентами, мы не очень-то задумывались о глобальных проблемах или хотя бы о внутренней политике, но в 1938 году военные, которые правили страной, объявили закон о мобилизации. В то время, когда я начал учиться в колледже, Япония занимала на карте Азии господствующее положение. Все старые политические партии в Японии были распущены. Под экономическим давлением США и союзнических стран, а также ввиду угрозы оказаться отрезанными от источников сырья и нефти, было принято решение, если потребуется, вступить в войну с США, чтобы сохранить Японию и ее власть над странами, которые она заставила войти в так называемую «Великую восточноазиатскую сферу сопроцветания». Происходили важные исторические события, но в то время меня интересовала только физика.

Один из моих любимых учителей в старших классах, Гакудзун Хаттори, был очень добр ко мне и оказал большое влияние на мою жизнь. Я хорошо успевал по физике, и профессор Хаттори, который следил за моими успехами с глубоким удовлетворением, знал, что я хочу продолжать работать в этой области и после окончания Высшей школы. Когда пришло время раздумий об учебе в университете, я обсудил с ним этот вопрос. Я знал, что на физическом факультете Осацкого университета работают такие замечательные ученые, как Хидецугу Яги, который изобрел директорную антенну, названную его именем и сыгравшую столь важную роль в создании современных радиолокаторов. На этом факультете работал также профессор К. Окабэ, изобретатель магнетрона, устройства, которое впервые позволило генерировать энергию сверхвысоких частот (СВЧ).

Однажды профессор Хаттори сказал мне: «Морита, один из моих однокурсников из Токийского университета теперь тоже преподает в Осаке, его зовут Цунесабура Асада. Он самый выдающийся ученый в области прикладной физики. Если ты хочешь заняться именно этим, профессор Асада как раз тот человек, с которым тебе следует встретиться. Почему бы тебе не познакомиться с ним во время летних каникул? Я могу это устроить для тебя». Я ухватился за эту возможность и на следующие каникулы отправился прямо в Осаку, чтобы нанести визит профессору Асаде.

Я полюбил его в ту самую минуту, когда вошел в его загроможденный вещами кабинет. Профессор оказался коренастым полным человеком с искрящимися глазами, который говорил в нос с сильным осакским акцентом. Было ясно, что он любит и понимает шутки, и хотя он был крупным специалистом, он даже не пытался играть роль строгого или очень важного профессора. Такие люди были редким явлением в Японии, где преподавателей очень уважали и почитали, и, по-видимому, они серьезно относились к своему высокому сану. Профессора Асаду, казалось, совсем не интересовала мишура, связанная с его высоким положением. Мыладили с ним с самого начала. Именно благодаря встрече с этим замечательным человеком я решил учиться в Осаке, а не в более известных университетах Токио или Киото. И в Токио, и в Киото были хорошие физические факультеты, и там работали профессора, пользовавшиеся общенациональной известностью, но более догматичные и старые. Во всяком случае, так мне казалось в то время.

Профессор Асада показал мне свою лабораторию, и мы довольно долго разговаривали в тот день. Он устроил мне что-то вроде устного экзамена: он хотел быть в курсе того, что я знаю, какие опыты я проводил, что я конструировал и чем интересуюсь. Потом он рассказал мне, чем занимается его лаборатория, и это решило дело. Профессор Асада очень серьезно занимался прикладными науками, и в частности работал над проблемой передачи светового луча по телефону при помощи ртутных ламп высокого давления. Он показал, как с помощью звуковой частоты модулировать световые лучи высокой интенсивности. Мне хотелось работать с этим блестящим, уверенным и удивительно раскованным и общительным ученым.

В области современной физики Осакий университет стал Меккой для серьезных студентов и экспериментаторов. Физический факультет университета был самым новым в Японии, и поэтому его оснастили самым современным оборудованием. Кроме того, поскольку университет был новым, многие профессора и преподаватели были молодыми людьми, а не ретроградами, преданными устаревшим идеям.

Мой отец был разочарован тем, что я выбрал для учебы в колледже не экономику, а естественные науки. Он считал, что, уж если я пошел на отделение естественных наук, я мог бы изучать агрохимию, которая имела бы хоть какое-то отношение к сакэварению, но вместо этого я занялся самой основой естественных наук — физикой. Мне хотелось знать, как устроен мир. Отец не пытался влиять на мое решение, но я уверен, что он все еще полагал, что, когда придет время, я еще возьму на себя роль, уготованную мне в семейной компании. Он был убежден, что в конечном счете физика будет для меня только хобби, и порой я сам боялся, что так и случится.

Правда, когда я поступил в университет, мы уже воевали, и лаборатории профессора Асады пришлось проводить научные исследования для ВМС. Я продолжал экспериментировать, но пропускал по возможности лекции, чтобы иметь больше времени для работы в лаборатории. Большинство профессоров были скучными лекторами, и, поскольку у всех у них были книги и брошюры, я всегда мог найти все, что они говорили, читая их книги. Так как я пропускал лекции, я мог проводить в лаборатории больше времени, чем другие студенты. Профессор Асада все больше и больше помогал мне, и вскоре я мог уже помогать ему в некоторых небольших заданиях для ВМС, главным образом в области электроники, которая была ближе к настоящей физике, чем работа со старыми электрическими или электромеханическими схемами.

В университете профессора Асаду считали специалистом по прикладной физике, и газеты часто брали у него интервью по естественнонаучным вопросам. Со временем он начал вести небольшой раздел в газете, в котором он раз в неделю подробно рассказывал о последних достижениях науки и техники, во всяком случае, о тех, которые не были засекречены. Читатели газеты писали ему, чтобы узнать его мнение об их научных идеях. Его колонка стала крайне интересной и популярной.

Я часто помогал профессору Асаде в его научных исследованиях, и временами, когда он был очень занят, писал статьи для этой колонки. Я помню, что в одной из них я рассказывал о теории атомной энергии и высказал мысль о том, что «при определенном воздействии атомную энергию можно превратить в исключительно мощное оружие». В то время идея использования атомной энергии или производства атомного оружия казалась весьма отдаленной. В Японии было два циклотрона, и прогресс на пути к осуществлению атомной реакции был очень медленным. Тогда японская техника, насколько мне известно, позволяла получать всего несколько миллиграммов урана-235 в день, и я подсчитал, что при таких темпах для того, чтобы накопить достаточное количество урана для производства бомбы, потребуется двадцать лет. Конечно, я не знал, как далеко ушли ученые США и Германии. В Японии никто ничего не знал о манхэттенском проекте.

Часть работы профессора Асады составляли научные исследования для имперского японского флота, и я помогал ему в этом. Принимая участие в них, я познакомился с несколькими офицерами флота из Центра авиационной техники, который был расположен в Йокосуке близ Иокогамы. Приближались выпускные экзамены, а я еще не был призван в армию. В это время один офицер сказал мне, что выпускники физического факультета могут подавать заявление с просьбой о зачислении во флот в качестве военных инженеров и получить это звание, сдав всего-навсего один

экзамен. Меня не очень увлекала идея стать военно-морским офицером, хотя мне казалось, что было бы разумнее пойти служить добровольно и выбрать себе назначение, чем быть призванным в армию или флот, будучи лишенным возможности выбора. Другой офицер, капитан, пришел как-то в лабораторию и сообщил мне, что есть еще одна возможность. В то время в ВМС существовала программа, по которой военнотружущих откомандировывали в университеты. Студент второго курса мог подавать заявление с просьбой о зачислении его в ВМС в качестве офицера и остаться служить в военно-морском флоте на всю жизнь. Это последнее условие меня очень беспокоило — я не хотел становиться кадровым морским офицером, но мой интерес возрос, когда капитан описал мне альтернативу. Он сказал, что офицеры, завербовавшиеся на короткий срок и имеющие образование физика, получают назначение на действующие корабли, где они работают на новых радиолокаторах, которые тогда начали применяться, а это означало назначение в зону военных действий и, возможно, конец учебы, а то и гибель. Таким образом, надо было выбирать — либо ждать демобилизации и назначения, куда угодно, либо подать заявление с просьбой о зачислении на временную службу и идти в море, либо записаться в ВМС на всю жизнь и продолжать учебу.

Он рекомендовал мне сдать экзамены на бессрочную службу в качестве офицера в ВМС и получение стипендии, чтобы я мог продолжать свою работу в моей же лаборатории и получить степень. Он сказал, что против того, чтобы таких прирожденных исследователей, как я, отправляли в море. Именно он напомнил мне, что после того как меня допустят к участию в работе над программой, мне придется лишь пройти курс основной военной подготовки, после чего я смогу работать в научно-исследовательском центре. «Это самый надежный путь для вас,— сказал он мне.— Вы сможете продолжать свою научную работу, а мы сможем продолжать вас использовать».

Недолго думая об этом, я решил, что бессрочная служба в ВМС по тем временам была предпочтительней — никто не знал, что будет дальше,— поэтому я пошел на экзамены и сдал их. ВМС платили мне 30 иен в месяц, выдали золотые нашивки с якорями, украсившие мой воротник. Так я стал служащим ВМС, прикомандированным к университету, и моя работа состояла в том, чтобы продолжать заниматься физикой. Но это длилось недолго. Когда я был на третьем курсе, война разгорелась еще больше, и мы, студенты физического факультета, как и вся страна, оказались в непосредственном подчинении у военных. В начале 1945 года я был назначен в Управление авиационной техники в Йокосуке.

Но это было совсем не то, что я ожидал. Меня поселили в общежитие для рабочих, и в первое утро я вместо того, чтобы идти в лабораторию, как предполагал, отправился на завод вместе с мобилизованными рабочими. Кто-то сунул мне в руки напильник и направил меня в механический цех. Каждый день я до изнеможения работал в цеху, обрабатывая стальные детали. Через несколько дней я подумал, что если я не уйду оттуда в ближайшее время, то сойду с ума. По всей Японии учащихся забирали из учебных заведений, чтобы освободить рабочих от неквалифицированной работы, дав им возможность работать на войну, и студенты университетских факультетов естественных наук теперь, по-видимому, тоже не были исключением.

Йосико Камэи, которая позже стала моей женой, была вынуждена сменить колледж на фабрику, где она делала деревянные детали для крыльев учебных самолетов «Красная стрекоза». Благодаря этой работе она до сих пор умеет пользоваться плотницкими инструментами. Когда завод авиационных деталей разбомбили, ее направили на фабрику, на которой шили больничные халаты для раненых солдат, а потом перевели в типографский цех, где печатались бумажные деньги для оккупированных территорий Азии. В большинстве школ на последних этапах войны занятия проводились только раз в неделю, а в некоторых школах занятий не было вообще. В стране не хватало молодых мужчин для этих работ, потому что людские резервы в армии Японии были разбросаны на большой территории и истощены. Мы с Йосико встретились только в 1951 году и тогда же поженились.

После того как я пробыл на заводе несколько недель, занимаясь тяжелой работой, кто-то, должно быть, понял, что меня направили не туда, куда надо, потому что неожиданно и без всякого объяснения меня перевели в оптическую лабораторию, и я почувствовал, что возвращаюсь в тот мир, который знаю лучше всего. Там были офицеры, а также рабочие, окончившие училище фотографов,

но я был единственным студентом университета, специализировавшимся в физике, поэтому мне оставляли все трудные технические проблемы. Моим первым заданием было найти пути предотвращения ущерба, наносимого аэрофотоснимкам разрядами статического электричества, образующегося в сухой атмосфере на большой высоте. Мне нужно было получить доступ в хорошую библиотеку, чтобы изучить эту проблему, и я составил план. Я пришел к весьма известному профессору Института физических и химических исследований в Токио Дзиро Цудзи и, сказав, что я только что с корабля, попросил его разрешить мне пользоваться научной библиотекой института. Он любезно обещал оказывать мне всяческую помощь.

Затем я обратился к руководству моей части с просьбой разрешить ездить в Токио каждый день для проведения моих исследований. Должно быть, я писал очень убедительно, потому что почти сразу же получил разрешение. Но поездки из Иокогамы в Токио на двигавшихся с черепашьей скоростью переполненных поездах военного времени, отнимавшие больше часа, стали очень утомительны, и я перебрался в дом своего друга и одноклассника из начальной школы, который учился на юридическом факультете Токийского университета, когда его забрали во флот. В будние дни я ходил в институт, а по субботам возвращался в общежитие для рабочих и проводил со своими коллегами выходные дни. Так я учился махинациям на военной службе.

Но я не увиливал от работы. Я искал способы предотвращения воздействия статического электричества. Я знал, что при аэрофотосъемке с помощью картографических фотокамер, в которых используются очень большие катушки пленки, статическое электричество часто вызывает искры, портящие снимок. Благодаря чтению и опытам у меня стали возникать кое-какие идеи. Я перебрался в темную комнату, где было очень много пленки, и пытался получить искры в лабораторных условиях. Я пропускал через камеру и пленку ток с разным напряжением и менял его направление. Вскоре мне удалось подойти вплотную к воспроизведению этого явления в лабораторных условиях. В своем первом отчете я отметил, что, хотя мне удалось в какой-то степени смоделировать это явление, мне еще надо точно установить, чем оно вызвано и как его устранить. Однако я не могу продолжать эти эксперименты, потому что отделение оптики не имеет соответствующих приборов. Конечно, самым подходящим местом с прекрасным оборудованием была лаборатория профессора Асады, и я попросил временно откомандировать меня в лабораторию Асады.

Я постарался облегчить принятие решения моим начальникам и сказал им, что мне не нужны командировочные и что, поскольку лаборатория находится в университете, где я учился, я знаю, где можно поселиться бесплатно. Все, что мне потребуется от них, сказал я, это разрешение работать в лаборатории. Их единственными расходами будет большое количество пленки, поскольку пленка была в те дни дефицитом и мне больше негде было ее достать. Я надеялся, что благодаря их разрешению я смогу выполнить задание с помощью новейших приборов в университетской лаборатории. И, как я и ожидал, я не только выполнил задание, но также использовал свой официальный отчет о научно-исследовательской работе для ВМС в качестве диссертации.

Они согласились со мной, выдали мне большое количество пленки, которую я упаковал в рюкзак и отправился в университет. Так, в течение нескольких месяцев, в то время как другие переживали тяжелые времена, я жил в том же доме, который мои родители снимали для меня, когда я был студентом, пользовался ценными советами профессора Асады и только раз в неделю посылал отчет о проделанной работе. Это позволяло мне вести научные исследования наиболее удобными для меня темпами, и, разумеется, я продолжал учиться у профессора Асады.

Сорок лет спустя, в 1985 году я пришел на встречу сотрудников оптической лаборатории и выступил с речью, в которой признался, по каким мотивам я тогда уехал. Я сказал, что поступил очень эгоистично и попросил прощения, если мой эгоизм причинил неудобства другим сотрудникам лаборатории. Все они похлопали мне. Затем встал мой бывший начальник и сказал, что он тоже хочет сделать признание. Он поведал о том, что в тот день, когда я отправился в Осаку, получив и пленку, и свободу, он сообщил об этом вышестоящему офицеру, адмиралу: «Адмирал был взбешен! Он сурово отругал меня, заявив, что мой поступок не имеет прецедента». Эта головомойка продолжалась два часа, после чего моего начальника отпустили с приказом отправиться в Осаку и доставить Мориту обратно. На следующее утро он предстал перед адмиралом и доложил ему, что



отбывает, чтобы вернуть меня. Но адмирал нетерпеливо замахал рукой и сказал, чтобы он забыл об этом. Так мне разрешили остаться в Осаке. Но в течение сорока лет я ничего не знал об этой неприятности из-за меня, и теперь я считал необходимым извиниться за это еще раз. Все мы задним числом дружно посмеялись над случившимся давным-давно.

Окончив университет, я автоматически стал военно-морским инженером, а это означало, что я должен пройти настоящую военную подготовку, и меня отправили на базу корпуса морской пехоты в Хамамацу, недалеко от Нагой, где я прошел обычные четырехмесячные офицерские курсы идеологической и военной подготовки. Служба была трудной, но мне было очень приятно, что я оказался физически крепким.

В те годы только студенты естественных факультетов вроде меня получали временное освобождение от призыва в армию. Мой брат Кадзуаки, который изучал экономику в Университете Васэда, не имел права на отсрочку и его призвали в ВМС на курсы пилотов двухмоторных бомбардировщиков. Когда я сразу после окончания университета находился на базе Хамамацу, он служил на авиабазе ВМС Тоёхаси, расположенной совсем рядом, и каждый день совершал учебные полеты над моей казармой. Ему повезло, что его назначили в эскадрилью ночных бомбардировщиков, потому что для того, чтобы научиться летать на них, требовалось больше времени, и война завершилась раньше, чем он закончил учебу. Некоторые из его одноклассников были призваны в истребительную авиацию, где сроки обучения были гораздо короче, среди них были летчики-камикадзе, выполнявшие смертельные задания и, конечно, не вернувшиеся с войны.

Мой младший брат Масааки учился в средней школе, а военные поощряли юнцов идти в армию добровольцами. Целые классы вступали в армию. Япония была охвачена в то время военной лихорадкой, и хотя тот или другой юноша, возможно, и не хотел идти добровольцем, его подвергли бы остракизму, если бы он не пошел. Масааки было всего четырнадцать—пятнадцать лет, когда весь его класс решил пойти на флот. Мои родители были в ужасе и не хотели его отпускать, но он настоял на своем, и я помню, как плакала мать, когда он уходил из дома. Я проводил его до поезда и тоже плакал. Он поступил на курсы летчиков морской авиации. К счастью, война кончилась, когда он только приступил к занятиям. Получилось так, что все мы, три брата, в то или иное время летали на самолетах морской авиации. Проводя эксперименты, я нередко участвовал в ночных полетах в качестве пассажира, испытывая приборы, которые мы использовали в наших попытках создать оружие теплового наведения, и мои коллеги учили меня водить самолет, конечно, неофициально. Какое-то время все три брата летали, и моя мать не надеялась, что мы вернемся с войны. К счастью, все мы вернулись целыми и невредимыми.

Война с США была трагедией, она захватила врасплох большинство японцев и повергла их в состояние шока, несмотря на все утверждения пропаганды о том, что западные страны вступили в заговор против Японии. Будучи ребенком, я, конечно, не знал о всех тех политических событиях, которые имели место в двадцатых и в начале тридцатых годов. Но в 1934 году, когда мне было тринадцать лет, у нас ввели военное обучение — два часа в неделю. В течение всех этих лет в нас воспитывали отношение к Советам как к потенциальному врагу и твердили о возможности войны с Советским Союзом. Нас учили, что коммунизм очень опасен и что Япония вступила на территорию Маньчжурии, чтобы обезопасить границы и создать буферную зону для защиты Японии от коммунистов.

Потерявшие голову ультранационалисты, фашисты и некоторые младшие офицеры спровоцировали в те дни несколько серьезных инцидентов в стране и за рубежом, и такие люди, как мой отец, беспокоились о будущем. В 1932 году группа ультранационалистов, в которую входили сорок два младших офицера, стала совершать нападения на представителей так называемых привилегированных классов, убив министра финансов Юнносукэ Иноуэ и видного бизнесмена барона Такуму Дана, который возглавлял гигантский концерн «Мицуи». Позднее, в том же году 15 мая они убили премьер-министра Пуёси Инукаи и напали на дом одного крупного государственного деятеля, а также на конторы некоторых гигантских холдинговых компаний. Они также штурмовали Японский банк Мицубиси.

Люди нашего класса были встревожены этими событиями. Хотя мятежники ставили своей целью установление фашистской диктатуры, многие консервативные граждане воспринимали эти события как проявления коммунистического заговора. Затем 26 февраля 1936 года произошел еще один наделавший много шума инцидент, когда еще одна группа мятежников из армии захватила официальную резиденцию премьер-министра и военное министерство, убив бывшего премьер-министра Макото Саито, генерала, ведавшего военной подготовкой, и бывшего министра финансов. Они ранили управляющего императорским Двором и навлекли на себя гнев Двора. Для подавления мятежников были использованы вооруженные силы, и пятнадцать офицеров, а также несколько их гражданских подручных были казнены.

Хотя восстание закончилось неудачей, становилось все более очевидным, что налеты запугали политических деятелей и крупных бизнесменов. Страна находилась в тяжелом экономическом положении, и хотя молодые офицеры-фашисты шли по ложному пути, они сумели у многих вызвать сочувствие. В Японии всегда сочувствуют тем, кто борется против превосходящих сил противника, даже если он преследует ошибочные идеалы или цели. Многие из народных героев Японии — это люди, которые погибли, пытаясь совершить невозможное. С середины тридцатых годов военщина усилила свою власть над политической жизнью страны и фашисты стали осуществлять политический диктат. В этой атмосфере людям было трудно свободно высказывать свое мнение. Даже в японском парламенте мало кому из избранных депутатов хватало смелости выступать против милитаристов, а те, кто хотя бы раз сделал это, были лишены возможности высказаться еще раз. Так, милитаристы одержали верх.

Каждый раз, когда отец встречался со своими друзьями, они говорили о грозящих опасностях. Это были коммерсанты, настроенные более либерально, чем фашисты, но они ничего не могли изменить и открыто не выступали.

Школьники знали лишь то, что им говорили, а информация в те времена носила односторонний характер. Действия японских вооруженных сил, вторгшихся в Китай, всячески превозносились. Правда, до некоторых доходили слухи о нападениях на китайские города, о том, что случилось в Нанкине, и я полагаю, что мой отец знал больше, чем говорил, но молодежь не обращала внимания на подобные вещи. Я знал, что отношения между США и Японией ухудшаются, но война тем не менее оказалась для меня неожиданной.

Я смастерил таймер, который соединил с радиоприемником, и он каждое утро будил меня в шесть часов. Я очень хорошо помню утро 8 декабря 1941 года — в США еще было 7 декабря, когда мой таймер включил приемник и я услышал сообщение о том, что японские вооруженные силы напали на Перл-Харбор. Я был потрясен. Все в нашем доме были ошеломлены этим известием, и у меня мелькнула мысль, что это очень опасно. Я с детства был убежден в том, что Запад намного превосходит нас в технике. Так, например, в те времена металлические электровакуумные лампы можно было купить только в Америке, таких вещей у нас в Японии не было. Для своих экспериментов я покупал лампы фирмы «Рэйдио корпорейшн оф Америка» (РКА). Зная о технических возможностях Америки по фильмам и по такой продукции, как, например, автомобили и фонографы, а также по рассказам дяди, я был обеспокоен тем, что мы совершили ошибку.

Но в те дни, сразу после нападения на Перл-Харбор, наши газеты обрушили на нас лавину радостных вестей о военных победах Японии — наши войска потопили два английских линкора, «Принс оф Уэллс» и «Рипалс», которые считались непобедимыми; они захватили Филиппины и Гонконг, все это за один месяц — декабрь. Я уже начал думать, что, быть может, мы сильнее, чем я предполагал. Когда война началась, народ, в том числе мои родители считали, что у нас нет иного выхода, кроме того как сплотиться в наших военных усилиях. Газеты были полны сообщениями о том, какое давление оказывают на нас США, об иммиграционных законах, дискриминирующих японцев, а также о требованиях, чтобы мы ушли из Китая и Мальчжурии, из того района, который мы считали нашей буферной зоной от коммунизма. И все мы слышали вопли о том, что красные — это опасность и угроза Японии и только фашисты могут защитить нас от них.

Все, что ни делало милитаристское правительство, оно выдавало за действия по приказу императора, и оно вынуждало школьников и взрослых совершать немыслимые поступки. Один директор школы, который допустил ошибку, зачитывая императорский указ об образовании, покончил жизнь самоубийством, чтобы искупить свою вину. Полицейские рыскали по стране, арестовывая людей по малейшему подозрению в том, что они недостаточно лояльны, покорны или почтительны. Кондукторы троллейбусов, проезжая мимо императорского дворца в Токио, объявляли пассажирам, когда им всем надлежало поклониться. Школьники должны были кланяться, когда мимо них проносили синтоистские алтари со словами императора. Таковы были методы, с помощью которых военные держали страну в повиновении, и люди, вроде моих родителей, молча мирились с этим. Кто-нибудь, вероятно, в душе противился этому, и таких людей было много, но показывать это было трудно и опасно. Несогласных «перевоспитывали» в специальных лагерях, а тех, кто продолжал сопротивляться, направляли на самые тяжелые работы. Все левые и коммунисты были брошены в тюрьмы.

Но вот мой четырехмесячный срок военной подготовки закончился, я получил звание лейтенанта, и меня снова отправили в отделение оптики в Йокосуке. Вскоре меня назначили помощником руководителя специального подразделения, которое было эвакуировано в деревню для работы над оружием теплового наведения и инфракрасными прицелами. Мы поселились в большом старом деревенском доме в Дзуси, маленьком поселке к югу от Камакуры, с видом на залив Сагами. Нашим подразделением командовал капитан, в его состав входили еще несколько старших офицеров, два-три лейтенанта вроде меня и несколько младших лейтенантов. Старший лейтенант исполнял обязанности дежурного офицера, своего рода мастера на все руки. Играть эту роль выпало мне. На борту корабля я бы назывался палубным офицером. Я должен был заниматься всеми вопросами нашей повседневной жизни, включая обеспечение подразделения пищей. Вопреки обязанностям, которые мне приходилось исполнять, мне нравилась территория, на которой находился дом. Вилла была построена в западном стиле, украшена лепкой и окружена садом. Кинокомпании часто снимали ее, ведь им нужны были декорации для фильмов о Западе. Дом стоял у подножия скалы, чуть повыше пляжа, и я поселился в расположенной неподалеку гостинице «Нагиса», которую также сняли для офицеров ВМС, и каждое утро шел на работу от гостиницы до дома по пляжу. Это казалось невероятным, потому что временами этот пляж выглядел столь же мирным, как любой курорт, но как раз над ним пролегал маршрут, по которому возвращались на свои базы бомбардировщики «Б-29», почти каждый день методически сбрасывавшие на Токио, Кавасаки и Иокогаму зажигательные и фугасные бомбы.

Хотя я был очень молод, я уже прошел дома хорошую подготовку как управляющий и мог позаботиться о своем подразделении. Нам не хватало еды и приходилось использовать всю нашу смекалку, чтобы было что поставить на стол. Один очень ловкий младший лейтенант, находившийся под моим командованием, завязал дружбу с владельцем рыбной лавки в Дзуси, который часто приходил на пляж. Нам как морякам полагалась небольшая порция сакэ, и мы обменивали сакэ, являвшуюся дефицитом, на свежую рыбу. Но для молодых людей еды все же не хватало, и мне пришла в голову новая мысль. Я послал военной почтой письмо домой с просьбой прислать мне бочку соевого соуса и бочку соевой пасты с надписью «для ВМС». В то время компания «Морита» производила для армии порошок для соевой пасты — японцы могут обойтись почти без всего, но только не без соевого соуса, — а также спиртные напитки для ВМС. Такая посылка не должна была привлекать внимание. Конечно, мне было очень неприятно делать это, но хотя я твердо знал, что это — нарушение правил, в те дни нам приходилось выкручиваться самим, и я считаю, что сумел бы оправдаться, если бы мне тогда предъявили обвинение. Когда мы получили мисо и соевый соус, мы сложили все это в подвал, и, когда нам приносили рыбу, мы меняли ее на наши драгоценные тайные запасы. Вот почему наше небольшое подразделение было сытым и довольным, несмотря на существовавшие трудности.

Я был членом специальной проектной группы, состоявшей из ученых — представителей армии, ВМС и гражданского сектора, — все мы работали над приборами теплового наведения. Мы организовали настоящую «мозговую атаку» на эту проблему, стараясь выдвигать нестандартные и смелые идеи. Один из вольнонаемных в нашей группе был блестящим инженером-электронщиком и имел в те дни собственную компанию. Это был человек, которому было суждено оказать большое

влияние на мою жизнь. Масару Ибука старше меня на тринадцать лет, но он стал моим очень близким другом, коллегой, партнером и одним из основателей компании, которую мы создали: «Сони корпорейшн».

Работа в такой исследовательской группе опьяняла меня. Я был молод и самоуверен, но я привыкал работать со старшими. Всех нас бросили на проект, который опережал свое время. Наша маленькая группа проводила вместе все дни, поэтому мы хорошо узнали друг друга. Однако с прибором теплового наведения дело так и не шло. (Американская ракета «Сайдуиндер» с головкой самонаведения, которую мы пытались изобрести, была создана через много лет после войны.) Я был всего лишь выпускником университета. На наших совещаниях я сидел напротив известных профессоров и офицеров армии, которые, перегнувшись ко мне через стол, спрашивали: «Каково мнение флота по этому вопросу?» На это я со всей серьезностью отвечал: «Да, господа, с точки зрения флота...» В такие минуты я был очень благодарен отцу за его учебу. Ибука внес большой вклад в работу нашей группы. В своей компании «Джапан межеринг инструмент» он сконструировал мощный усилитель, который использовался в приборе, обнаруживавшем подводные лодки на глубине 30 метров путем измерения отклонений магнитных силовых линий земли. Этот прибор вывешивался из самолета, и его главным элементом был усилитель Ибуки, достаточные мощности для того, чтобы обнаруживать и усиливать низкие частоты всего один-два цикла в секунду почти до шестисот циклов. Я читал, что во время полномасштабных испытаний с помощью этого прибора в районе Формозы были обнаружены двадцать шесть подводных лодок противника. Но к тому времени, когда детектор был готов к эксплуатации, война подходила к концу и у нас не хватало самолетов для этих приборов. Американские войска постепенно приближались к главным японским островам, десанты высаживались на южные острова. Бесперывные, каждодневные бомбежки уничтожали наши авиационные заводы, Япония потеряла превосходство в воздухе. Со временем воздушные налеты на Токио и весь военно-промышленный район Кавасаки и Йокогамы, чуть севернее нашего порта на полуострове Миура, становились все более частыми. Всякий раз, когда начинались налеты, раздавался сигнал тревоги, и хотя нас никогда не бомбили, мы всегда находились в состоянии боевой готовности. Я считал, что, поскольку мы расположены у подножия скалы, бомбе будет трудно попасть в нас, да и кому понадобится нас бомбить? Мы не были действующей армией, и я был уверен, что американцы даже не подозревают о нашем существовании. Я рассуждал не как военный, но зато логично. Я считал, что если в нас и попадет бомба, то только случайно. Поэтому я созвал всех, чтобы высказать свое мнение.

Я изложил свои мысли предельно просто. «Согласно уставу ВМС,— сказал я,— мы должны вскакивать всякий раз при сигнале тревоги, надевать форму и бежать к огнетушителям, но поскольку возможность того, что это место будут бомбить, почти исключена, я не буду будить вас, даже если раздастся сигнал о воздушном нападении». Сказанное, по-видимому, всем понравилось.

«Вместе с тем,— продолжал говорить я,— если бомба все же сюда упадет, мы все равно ничего не сможем сделать. Так или иначе, это будет конец». Мои коллеги с облегчением выслушали мои рассуждения. Чтобы показать им, что я отвечаю за свои слова, я выехал из гостиницы и торжественно принес свои пожитки на второй этаж нашей виллы. Это вовсе не было смелым поступком. Я понимал, что американцам не было никакого смысла бомбить такое место, как наше. В конце концов, мы не проводили там никаких действительно важных исследований, и мне казалось, что лучше спать всю ночь, чем вскакивать при каждой тревоге и потом мыкаться весь день, страдая от недосыпания.

В июле и августе 1945 года американцы совершали налеты на территорию Токио и Йокогамы почти ежедневно, и днем и ночью. Мы видели, как большие серебристые бомбардировщики «Б-29» пролетали у нас над головой после того, как они бомбили центральные районы страны, и как находившиеся поблизости зенитные батареи открывали по ним огонь. Порой мы видели из наших окон, как сбитый «Б-29» падал в море. Трассирующие снаряды рассекали небо, вся земля была усеяна осколками. Во время налетов дрожала земля, но мы наконец уже могли спокойно спать. Наверное, мне не следовало бы это говорить, но дело было много лет назад и срок давности уже истек.

В то время я боялся, что военные не капитулируют в этой войне, как бы плохи ни были наши дела, и что полуостров Миура, где мы находились, станет для фанатиков полем жесточайших сражений, ведения войны до последней капли крови.

Теперь нам известно, что существовал план вторжения под названием «Олимпик», который предусматривал высадку на самом южном из основных островов Японии, на острове Кюсю. Но все мы знали, что концентрация военных объектов в нашем районе чересчур велика, чтобы война прошла мимо него, и если случится самое худшее, на пути к Токио пройдут сильные бои. После того, как была сброшена атомная бомба, я понимал, что мы идем к краху. После атомной бомбардировки многие военные решили отправиться в «официальные» командировки, чтобы навестить своих родных. Но поскольку я был дежурным офицером, я не мог уехать, хотя обстановка становилась все более тревожной и непонятной. Однажды я получил приказ выполнить поручение в Нагое, и, поскольку мой дом находился недалеко от Нагой, я попросил однодневный отпуск, чтобы навестить родителей. Моя просьба была удовлетворена.

Я помню, что перед отъездом я объявил своим товарищам, офицерам, что возможно, война закончится, пока я буду в отъезде. Никто не сможет предсказать, что произойдет тогда с нашей станцией, командование ВМС, вероятно, прикажет нам совершить массовое самоубийство. Я сказал, что в таком случае я не вернусь и не буду вместе с ними выполнять последний приказ. Это вовсе не было шуткой, и офицеру императорского японского флота, наверное, не следовало говорить это своим начальникам. Однако я не мог этого не сказать. Один лейтенант очень рассердился и закричал: «Лейтенант Морита, о чем вы говорите? Если вы не вернетесь, вам будет предъявлено обвинение в дезертирстве!» Это была самая страшная угроза, которую он мог вообразить. Я повернулся к нему и спокойно сказал: «Когда эта война закончится, лейтенант, дезертирство уже не будет считаться преступлением».

Покончив со своими делами в Нагое, я поспешил в дом наших предков в Косугае, где вновь поселилась моя семья. Нагоя и большая часть префектуры Айти стали объектом бомбардировок американских ВВС, так как там находились промышленные предприятия, в том числе авиационный завод — в Нагое строили хорошо известные истребители «Зеро», — а также заводы по производству зенитных орудий. К июлю в результате бомбардировок была полностью разрушена или тяжело пострадала половина промышленных предприятий в Нагое и, согласно статистическим данным, опубликованным позднее, 32 процента населения осталось без крова. Жителям было просто опасно там находиться, поэтому многие люди, которым не было необходимости оставаться в городе, так же как и мои родители, уехали. Бомбы обратили в беженцев миллионы людей. Фактически Нагоя пострадала меньше, чем Иокосага, где 69 процентов населения осталось без крова, Кобэ, где это число составило 58 процентов, или Токио (46 процентов). Это стало тяжелым бременем для жителей маленьких поселков, где беженцы искали себе приюта.

Моя будущая жена оставалась в Токио с отцом и братом, а остальные члены ее семьи уехали к родственникам в деревню. В Токио они спасались от бомбежек в маленьком убежище во дворе, но в одну ночь их прекрасный старый дом сгорел от зажигательных бомб, и они несколько недель ютились в убежище рядом с развалинами, которые когда-то были их домом. Этот дом, битком набитый книгами, тлел так сильно и так долго, что Йосико в течение многих дней готовила пищу на тлевших красных углях.

Вечером 14 августа я был дома, в своей семье. Это была прекрасная встреча, но мой отец был обеспокоен. Он размышлял над тем, как закончится война. Как большинство японцев того времени, он давно уже понимал, что война проиграна, но он не представлял себе, как она кончится и что будет потом. Он признался мне, что подумывает о переезде в какое-нибудь другое более отдаленное местечко. Я сказал ему, что в этом нет никакого смысла, потому что, насколько я знаю и понимаю, они здесь в наибольшей безопасности. Ведь неизвестно, что будет со всеми нами. Никто не знал, чего ждать от американцев. Я сказал отцу, что, по моему мнению, война вскоре закончится. Мы проговорили далеко за полночь, а затем я в полном изнеможении уснул.

Рано утром меня разбудила мать. Мне казалось, что я почти не спал. Мать была возбуждена и с большим волнением сообщила, что в полдень по радио выступит император Хирохито. Было 15 августа. Уже само сообщение о том, что император обратится к народу, было ошеломляющим. Должно было произойти нечто чрезвычайное. Японский народ никогда не слышал голоса императора, простым людям даже не разрешалось смотреть на него, и когда он проезжал на машине или на поезде, те, кто встречался на его пути, должны были отвернуться. Все мы понимали, что переживаем исторический момент. Поскольку я все же был морским офицером, я надел свой мундир, нацепив даже меч, и стоял по команде «смирно» до тех пор, пока мы слушали передачу по радио. Во время речи императора было много помех и шумов, но высокий тонкий голос Его величества был хорошо слышен.

Хотя японцы никогда прежде не слышали его голоса, мы знали, что это император. Он говорил высокопарным старомодным языком Двора, и хотя мы не могли расслышать все слова, мы поняли смысл того, что он говорил нам, и испытывали страх и облегчение.

Война кончилась.

## **МИР. Начинается новая жизнь**

Наш мир внезапно преобразился. Император, который до тех пор никогда не обращался непосредственно к народу, сказал нам, что наше ближайшее будущее будет мрачным. Он объявил, что мы, «возможно, проложим путь к прочному миру для всех грядущих поколений», но нам придется при этом «вынести невыносимые страдания». Он убеждал Японию смотреть вперед. «Объединяйте все свои силы во имя созидания для будущего», — сказал он. И он призвал страну «идти в ногу с прогрессом во всем мире».

Я знал, что мой долг — вернуться на станцию и делать все, что от меня потребуется. Хотя все мы понимали, что война окончилась, никто не знал, что нас ждет завтра, и я боялся, что начнется массовая паника. Я мог представить себе, что творится в Дзуси на нашей станции, работники которой испуганы и не знают, что делать. Все гражданские служащие были очень молоды, и среди них было много девушек. Поскольку я был дежурным офицером, я отвечал за них, и считал, что будет благоразумным как можно скорее отправить их домой. Мы не знали, предстоит ли нам тяжелый период оккупации и как будут относиться к японским военным служащим. Может быть, всех нас арестуют и бросят в тюрьмы?

Я сказал матери: «Как бы то ни было, я должен вернуться», — и попросил ее приготовить мне еды на дорогу. Она сварила рисовые клецки и завернула их, чтобы я мог положить их в сумку. Я думал, что если автобусы и поезда не ходят, мне придется добираться до базы три дня. Я считал, что значительная часть местного транспорта парализована и что мне, возможно, придется ехать туда на велосипеде. Поест где-нибудь по пути мне было бы просто негде. Я проехал на велосипеде до вокзала примерно четыре мили, и поскольку я был офицером, то без труда купил билет на ночной поезд. На вокзале я уселся в ожидании поезда, готовый к долгому бдению, но, к моему удивлению, поезд прибыл точно по расписанию — чисто по-японски, — подумал я. Я поднялся в вагон, не надеясь легко найти свободное место, но в поезде оказалось очень мало пассажиров. В поезде было чисто и удобно, поэтому моя поездка в Дзуси на станцию оказалась легкой. У меня еще остался почти весь трехдневный запас рисовых клецок.

Моя миссия оказалась легче, чем я считал, или, во всяком случае, иной. Паника и страх охватили всю Японию. Правда, я сам не был свидетелем того. Как я и ожидал, имели место попытки военных сорвать капитуляцию, причем одна из них была предпринята очень близко от нас, в Ацуги, где капитан ВМС Ясуна Кодзоно, командир эскадрильи, собрал своих людей и заявил, что капитуляция — это измена. Несколько эскадрилий в этом районе угрожали совершить налет как камикадзе на американский флот, когда он войдет в Токийский залив, чтобы принять условия капитуляции. Военное управление тот час же приняло меры предосторожности, отдав приказ разоружить все

самолеты и вылить горючее из баков. Как я и ожидал, возникали и другие инциденты. Но ни один из них не стал, как я опасался, битвой ВМС до последней капли крови. Гораздо позже мы узнали, что предпринимались попытки сорвать выступление императора по радио. Несколько молодых офицеров намеревались захватить императорский дворец и привлечь армию к участию в их мятеже против капитуляции. Небольшой отряд мятежников напал на официальную резиденцию премьер-министра Кантаро Судзуки, которому удалось спастись только благодаря быстрой реакции: он бежал через запасной выход. Мятежники также искали лорда хранителя печати маркиза Кидо, но он находился в императорском дворце, где был в полной безопасности. Некоторые летчики армейской и морской авиации даже летали над Токио, сбрасывая листовки, призывавшие граждан сопротивляться и объявлявшие заявление императора не имеющим силы. Ряд офицеров японской армии покончили жизнь самоубийством в знак протеста против капитуляции, потому что армия еще не была уничтожена, хотя и понесла тяжелые потери — в этой войне погибли не менее 2 750 000 японских солдат, моряков и летчиков. В конечном счете даже военным фанатикам пришлось покориться неизбежному, или, как сказал император, «вынести невыносимые страдания».

Я вернулся на станцию 16 августа, и некоторые из моих коллег удивились, увидев меня, особенно тот офицер, над которым я подшутил, сказав, что не вернусь на станцию, если будет отдан приказ о самоубийстве. Думаю, что он плохо знал меня. Все офицеры, по-видимому, находились в состоянии глубокого потрясения.

Многие японские солдаты вскоре начали возвращаться домой со своих баз, разбросанных по всей Японии, переполняя поезда и автобусы. Некоторым из них было трудно понять капитуляцию. Хотя большая часть действующей японской армии не была разбита, она была разбросана по всей Азии. Цепь ужасных потерь в Лейтэ, Иво-Дэйме, Сайпане и на Окинаве, а также превосходящая мощь американской авиации, нацеленной на наши острова, и применение ядерного оружия служили достаточными доказательствами того, что эту войну нельзя выиграть. И потом, после того как на Хиросиму была сброшена бомба, в войну против Японии вступил Советский Союз. Многие, конечно, очень боялись, что наш старый гипотетический враг воспользуется нашей слабостью и попытается нас захватить. Советы оккупировали южную половину острова Сахалин и четыре острова к северу от Хоккайдо — тот из них, который расположен ближе к нам, чем другие, виден с японской территории — и держат их еще и сегодня. США в 1972 году вернули Японии Окинаву, которую они захватили в 1945 году.

В 1945 году русские вошли в Маньчжурию, служившую нам буферной зоной от них в течение многих лет, когда наши войска были сравнительно малочисленны и обескровлены, а потому не могли защищаться от наступления массированных русских бронетанковых войск. Когда японские граждане и солдаты попытались бежать от русских, возник хаос. В результате почти пятьсот тысяч японских солдат оказались в плену, их отправили в лагеря в Сибири и в других местах Советского Союза. Некоторые из них оставались в заключении на протяжении целых двенадцати лет. Во время возникшей паники многие японцы, проживавшие в Маньчжурии, потеряли своих близких. Детей-сирот брали к себе китайцы, и были случаи, когда японцы, которые не могли бежать, упрашивали китайцев взять их детей и спасти их. Еще и сегодня, спустя сорок лет после окончания войны, китайских граждан, которые считают себя японскими детьми, потерявшими во время отступления, каждый год привозят в Японию и помогают им в поисках давно потерянных родственников. Удивительно, что некоторым из них все еще удается найти своих престарелых родителей или других близких, порой благодаря рассказам о том немногом, что у них осталось в памяти о своей жизни до катастрофы или по различным шрамам или другим отметинам. Но, конечно, с годами таких родителей остается все меньше и меньше. Есть люди, которые по сей день говорят, что решение императора о капитуляции было вызвано не только ужасными событиями в Хиросиме и Нагасаки, но и страхом перед Советами, страхом перед тем, что они вторгнутся на наши острова или разделят страну, как произошло с Германией.

Для большинства японцев прекращение войны было не только национальной трагедией, но и большим облегчением. Японские газеты сообщали о первых днях оккупации в захватывающих дух статьях, в которых об оккупантах рассказывались удивительные вещи. Так, например, информационное агентство Домэй писало об одной группе американских морских летчиков, что это

«очень веселые и приятные парни; ни разговорами, ни своим поведением они не хвастали своей победой... Отныне все японцы должны постоянно помнить о благожелательном отношении этих летчиков, вступая в контакты с американскими оккупационными войсками». Некоторые японцы даже провозглашали тосты за здоровье американцев, но большинство глядело на них со страхом и подозрением.

Между тем мы не получали никаких приказов. Мы ждали уже много дней, и нам ничего не оставалось делать, как пить сакэ. В первом поступившем к нам приказе от нас требовали сжечь все важные документы, и я иногда думаю, что мы слишком старательно выполнили этот приказ. Я сжег все свои бумаги, в том числе все свои отчеты и все данные наших экспериментов. У меня были личные тетради и записи, и я их тоже сжег, хотя с тех пор я часто думаю, что сейчас было бы очень интересно посмотреть их и что я напрасно их сжег. Позднее мы получили послание, в котором нам приказывали сохранить некоторые особые сведения, но было уже поздно — все давно стorerело. По всей Японии в те дни многие сжигали свои документы, потому что никто не знал, как американцы будут относиться к нам. Будут ли они после победы искать компрометирующие доказательства или что-либо еще. Газеты сжигали свои фотоархивы; часть компаний уничтожала свою документацию. И все зря. Кто-то даже закапывал важные документы и семейные бумаги в землю у себя в саду. Это показывает, какая неразбериха царила во всей стране, не только в штаб-квартире ВМС. Нам также приказали уничтожить все важное оборудование, но у нас не было никакой специальной аппаратуры. У нас не было даже оружия. И вот наконец пришел приказ, чтобы я отправил по домам гражданских служащих. Это был приказ, которого я ожидал. Однако выполнить его было гораздо труднее, чем написать. Для рядовых работников не хватало транспорта. Семьи некоторых наших сотрудников были эвакуированы и находились далеко от своего дома. Поэтому мне надо было быстро составить план вывоза всех этих людей. Как сделать это, не имея ни транспорта, ни продовольствия? Младший лейтенант, нашедший торговца, продававшего нам рыбу за сакэ и соевую пасту, пришел ко мне с новой идеей.

Мы понимали, что конторская мебель и лабораторное оборудование в условиях нехватки военного времени представляют большую ценность, быть может, даже дороже денег. Нам приказали все это уничтожить. В отдельных частях солдаты забирали все эти вещи домой и продавали их на «черном рынке». Следуя примеру этих спекулянтов, мы пошли в крупнейшую автотранспортную компанию в нашем районе и предложили множество запасных батареек, которые мы использовали в наших экспериментах, за доставку домой багажа наших служащих. Эта компания крайне нуждалась в таких батарейках для грузовиков, и мы были рады, что нам удалось совершить подобный обмен. Мы включили в сделку часть конторского оборудования, холодильники и письменные столы за хорошую плату. Начальник станции Дзуси Национальной железной дороги тоже был очень рад получить бывшую в употреблении конторскую мебель ВМС в обмен на билеты на экспресс и на перевозку багажа наших гражданских служащих.

Первыми я отправил домой учащихся старших классов и девушек. Повсюду ходили слухи, что нас, офицеров ВМС, объявят военными преступниками, а гражданских служащих, вероятно, арестуют. Я считал, что это маловероятно и нелогично, поскольку мы не воевали с американцами. Но такие страхи были типичными в условиях смятения того времени, и я полагал, что самое лучшее быстро отправить наших людей домой, чтобы на всякий случай обезопасить их. У нас не было ни малейшего представления о том, как будут вести себя американские солдаты, поэтому мы хотели отослать женщин. Поскольку во время войны не хватало инженеров, в нашу часть были направлены учащиеся третьих курсов средних школ с естественнонаучным уклоном, примерно двадцать человек, и этих мальчиков я хотел вернуть домой одними из первых. Но двоим из них некуда было возвращаться, поскольку их родители жили в Корее или Маньчжурии, не помню, где именно, поэтому я отправил их к себе домой. Я вручил им письмо для матери следующего содержания: «Я не знаю, как долго нас будут здесь держать. Быть может, американцы даже убьют нас, поэтому позаботься, пожалуйста, об этих двух мальчиках». Позднее мать бранила меня, говоря: «Зачем же ты прислал к нам двух ребят, которые так много едят? Ведь у нас не было риса».

Мы сидели много дней ничего не делая, ожидая новых приказов. После того как мы отправили по домам всех мальчиков и девочек, у нас не было никакой работы. С помощью оптического телескопа



мы рассматривали американские корабли, которые постоянно появлялись в заливе Сагами, еще до того как отправиться в Токийский залив, где на борту американского корабля «Миссури» должен был быть подписан документ о капитуляции. Это было замечательное зрелище. Казалось, что весь американский флот устремился в бухту, расположенную прямо напротив нас. Мне страстно хотелось выбраться оттуда, и, когда пришло время, я на первом же поезде уехал домой. Это был настоящий сбор, потому что примерно в то же время, к великой радости отца и матери, вернулись домой оба моих брата, целые и невредимые. Мы выполнили свой долг и вернулись домой без единой царапины. Нам также удалось не впасть в фанатизм, который, казалось, охватил в те дни подавляющую часть японской молодежи, которой был привит культ императора и идея героической смерти. В Японии мы часто говорим о психологическом климате или атмосфере, в которых оказывается порой весь народ и которые побуждают его к одинаковым мыслям и действиям, словно все дышат одним и тем же особым воздухом. Во время войны власти воспользовались этой особенностью, организовав движения добровольцев, как, например, в классе средней школы, где учился мой брат. Многих горячих молодых японцев захватила эта атмосфера, и они пошли воевать добровольцами, но многие молодые летчики-камикадзе, которые горевали из-за того, что им не довелось совершить последний полет, потом были благодарны за то, что им не выпала такая возможность. Когда император говорил с народом и совершил после войны поездку по стране, выступая в роли символа нации, почитаемого отца страны, а не бога, к людям начал возвращаться здравый смысл. Теперь, когда война окончилась, казалось, что страна перенесла гигантское стихийное бедствие.

Новый мирный период был непривычен. Бомбардировщики больше не прилетали, но во многих городах, похоже, нечего было бомбить. В центрах таких городов, как Осака, Нагоя, Иокогама и Токио, остались только прочные бетонные или каменные здания. Под градом зажигательных бомб, сбрасывавшихся гигантскими гроздьями с бомбардировщиков «Б-29», непрочные дома, магазины сгорали, как сухой хворост. Противопожарные полосы, созданные в некоторых кварталах, чтобы ограничить ущерб, оказались бесполезными, потому что поднятые ветром горящие угли легко их перелетали. После того как начались бомбежки, в Токио осталось менее половины довоенного населения, насчитывавшего семь миллионов человек. Почти четыре миллиона уехали в деревни или в маленькие города. Для Токио это бедствие было более тяжелым, чем землетрясение 1923 года, но опустошение от огня было не меньшим. Поэтому некоторым токийцам пришлось дважды в течение своей жизни видеть свой город в развалинах.

К концу войны в городе ходило только десять процентов трамваев. Пригодными к эксплуатации оказалось всего шестьдесят автобусов и несколько автомобилей и грузовиков. Когда кончилось жидкое горючее, большинство из них были переоборудованы с таким расчетом, чтобы они могли работать на угле и дровах. Свиристествовали болезни, и около двадцати двух процентов населения были больны туберкулезом. В больницах катастрофически не хватало медикаментов, в том числе перевязочных средств, ваты и дезинфицирующих средств. Полки универмагов были пусты или на них лежали никому не нужные товары, например смычки для скрипок или теннисные ракетки без струн. Некоторые кинотеатры еще были открыты, там шли фильмы, и на сеансы собиралось множество людей, которым нечего было больше делать, некуда было идти и хотелось хотя бы на пару часов полностью забыться.

Семейству Морита повезло, потому что мы никого не потеряли в этой войне, и конторы с заводом компании в Нагое, и даже наш дом остались целы, почти не пострадав от бомбардировок. Отдохнув несколько дней в кругу семьи, мы начали обсуждать будущее, в частности мое будущее как старшего сына. Отец еще был здоровым и крепким мужчиной, он руководил компанией, поэтому на фирме «Морита» во мне в то время практически не нуждались. Во время войны завод продолжал работать, выполняя военные заказы, он производил порошок мисо и спиртные напитки, так что наше предприятие было в рабочем состоянии. Пока я находился дома, я сделал несколько предложений об улучшениях, но прямой нужды во мне на заводе не было. Там было достаточно управляющих — мой отец и его квалифицированные сотрудники. Кроме того, мне было только двадцать четыре года, и все были согласны с тем, что впереди у меня еще много времени и я успею войти в компанию позднее.

В первые недели моего пребывания дома я получил письмо от профессора Хаттори, преподавателя физики, который много помогал мне своими советами, когда я учился в колледже. Он писал, что перешел на физический факультет Технологического института в Токио и участвует в создании специального отделения для демобилизованных студентов естественнонаучных факультетов, учебу которых прервала война. Его трудности заключались в нехватке преподавателей, и он приглашал меня — приглашал настойчиво — пойти работать в этом отделении. Я подумал, что это прекрасная идея, потому что это дело позволило бы мне продолжать занятия физикой и поехать в Токио, где, как я надеялся, после того как ВМС и вся японская военная верхушка были ликвидированы, теперь можно будет найти другую интересную работу. Я получил согласие родителей работать преподавателем, и, к счастью, когда я еще находился дома, мне вновь удалось восстановить контакты с Ибукой, блестящим инженером, с которым я работал в научно-исследовательской проектной группе. Он писал, что открывает в Токио новую лабораторию.

В последние месяцы войны я редко встречался с Ибукой. Когда война подходила к концу, ему становилось все труднее ездить на нашу виллу, потому что он перевел свой завод в префектуру Нагано, к северо-западу от Токио, в нескольких часах езды на поезде. Дело в том, что его токийский завод и лаборатория были расположены в районе, который стал объектом бомбардировок и где находилось много мелких заводов и фабрик. Он несколько раз приезжал в мою лабораторию в Дзуси, а я также ездил в яблоневый сад в Нагано, где был расположен его новый завод. Однажды, находясь в Нагано, я благодаря радиопередачам на короткой волне понял, что война проиграна. Вот почему я заговорил с Ибукой о том, что нам нужно будет делать после войны.

Ибука обладал еще одним секретным источником информации. Его зятем был Тамон Маэда, правая рука принца Фумимаро Коноэ. Коноэ несколько раз был премьер-министром Японии и боролся с милитаристской кликой, которая в конечном счете одержала верх над правительством и ввергла Японию в войну. Позднее Маэду назначили первым послевоенным министром просвещения Японии, но через шесть месяцев он стал жертвой одной из чисток и был вынужден уйти в отставку как член правительства военного времени. В конце войны дом Маэды в Токио был разрушен бомбами и он переехал в курортный городок в горах Каруидзаву, недалеко от Нагано. Ибука часто навещал его там. Во время таких встреч ему удавалось многое узнать о том, что происходит на дипломатическом и военном фронтах.

Компания Ибуки называлась «Ниппон сокутэйки», или Японская компания измерительных приборов, и на его заводе в префектуре Нагано работали 1500 человек, выпускавших небольшие механические элементы, регулирующие частоту колебаний в приборах радиолокаторов. Эти компоненты должны были давать колебания с частотой ровно 1 килогерц, и Ибуки пришла в голову остроумная мысль: нанять студентов музыкальных учебных заведений, обладавших тонким слухом, чтобы проверить точность этих элементов путем сравнения последних с простым камертоном, делающим тысячу колебаний в секунду. Я упомянул это в качестве примера оригинальности и изобретательности его ума, которые произвели на меня столь сильное впечатление и вызвали у меня желание работать с этим человеком.

Но Ибука не испытывал профессионального удовлетворения, работая за городом, где он лишь производил детали в больших количествах. Ибука сообщил Таидзи Уэмуре, который был президентом его компании, что хочет вернуться в Токио, и тот неохотно отпустил его. Правда, позднее он предложил помочь ему начать торговое дело. У Ибуки был еще один друг, владевший в Токио тем, что осталось от универмага «Сирокия» в Нихонбаси, который находился в самом центре Токио, разрушенном во время бомбардировок. Это здание стало мишенью бомбардировок, потому что в подвале находился завод электронных ламп.

В этом пустом старом здании, где абсолютно ничего не было, стоявшем среди руин, сожженных домов и магазинов в когда-то процветавшем центральном районе Токио, Ибука открыл «Токио цусин кэнкюсё», или Токийские научно-исследовательские лаборатории телекоммуникаций, где работали семь человек со старого токийского завода, которые до того вместе с ним переехали в Нагано. Они теснились в старой будке телефониста на четвертом этаже, а затем заняли площадь на восьмом этаже. Ибука однажды сказал мне, что остальные рабочие, которые уехали из Токио,

вначале не хотели возвращаться, потому что в Токио негде было жить и не хватало продуктов питания. Они также знали, что компания располагала небольшим количеством денег и что о будущем новой компании пока в лучшем случае трудно что-нибудь сказать.

Все ресурсы Ибуки помещались у него в кармане и в голове. (Небольшим источником наличных средств служила продажа вольтметров, выпускавшихся его старой компанией.) Эта небольшая группа проводила совещания в гнетущей обстановке сгоревшего универмага и на протяжении многих недель пыталась выяснить, чем следует заняться новой компании, чтобы раздобыть деньги и пустить их в оборот. В те дни процветал только «черный рынок», и это было единственное место, где можно было найти некоторые детали. Прежние крупные электронные компании только начинали работать, и они не были заинтересованы в том, чтобы продавать детали конкуренту. Идея Ибуки состояла в том, чтобы производить что-то новое, но сначала компания должна была заложить финансовую базу. На первых совещаниях выдвигалось множество сумасшедших идей. Так, например, один из участников группы сказал, что поскольку большая часть центра Токио сгорела и сровнена с землей, компания могла бы арендовать пустующую землю и открыть небольшие площадки для игры в гольф. Народу, рассуждал он, нужны развлечения. Кинотеатры в те дни были переполнены. Всем нужна была какая-то отдушина. Другие отмечали, что верным источником средств может стать торговля продуктами питания, а выпечка сладких пирожков из соевого теста также была бы выгодным делом.

Действительно, все думали о еде, и поэтому группа наконец решила заняться производством простых рисоварок. Впрочем, она так и не довела это дело до конца, хотя было создано много опытных образцов. Это был простой деревянный чан, на дне которого уложили спиральные электроды. Мокрый рис, обладая электропроводимостью, замыкал электрическую цепь. Возникавший ток нагревал рис. Идея состояла в том, что когда рис был готов и начинал сохнуть, он переставал пропускать ток, электрическая цепь автоматически размыкалась и счастливый обладатель рисоварки мог садиться за стол. Но стойких результатов получить не удалось. Ибука и его сотрудники пробовали это варено, но рис был то переварен, то недоварен. Они бросили эту затею. Они даже подумывали о создании печки для хлеба, основанной на том же принципе проводимости — влажное тесто замыкает цепь между металлическими стержнями в деревянном ящике, но так и не сделали ни одного такого прибора. Наконец, пришлось привлечь к работе жен, которые помогали делать электрогрелки, пришивая провода к ткани. Эти электрогрелки пользовались успехом на уличных рынках и давали крайне необходимые наличные деньги семьям работников компании.

Однако Ибука переехал в Токио не для того, чтобы размениваться на организацию развлечений, производство продуктов питания или продажу самодельных электрогрелок. У него была более интересная мысль: поскольку во время войны коротковолновые приемники были строго запрещены, появился большой интерес к прослушиванию передач на коротких волнах. Теперь, когда запрета больше не существовало, этот спрос, по-видимому, можно было удовлетворить. Ибука придумал, как это сделать. Поскольку во время войны радио имело большое значение, так как по нему передавались сигналы воздушной тревоги и другая важная информация, население тщательно берегло свои радиоприемники. Правда, они могли принимать передачи японского радио на средних волнах. Ибука спроектировал коротковолновую приставку, состоявшую из небольшого деревянного ящичка и простой радиосхемы всего с одной радиолампой. Ее очень легко можно было подсоединить к любому стандартному радиоприемнику и приспособить его для приема коротковолновых передач. Работникам компании пришлось побираться на «черном рынке», чтобы раздобыть радиолампы. Некоторые из них стоили очень и очень дорого, но товар стал пользоваться большим спросом, и это подняло уверенность у всех сотрудников «Токио цусин кэнкюсё».

У Маэды был друг в крупнейшей газете Японии «Асахи симбун», и этот человек, Рюдзо Кадзи, вел постоянный раздел под названием «Синий карандаш». В те дни газета «Асахи симбун» из-за нехватки газетной бумаги печаталась всего на одном листке. Статья, опубликованная 6 октября 1945 года, оказала новой компании ценную помощь.

«Есть хорошая новость о том, что приемники, которые многие уже имеют, можно легко наладить для приема передач на коротких волнах. Масару Ибука, бывший преподаватель факультета

естественных наук и инженерного дела в университете Васэда и зять министра просвещения Тамона Маэды, недавно открыл на третьем этаже магазина «Сирокия» в Нихонбаси Токийскую научно-исследовательскую лабораторию телесвязи. Руководствуясь бескорыстными мотивами, он решил расширить применение коротковолновых приемников путем переделки обычных приемников или использования дополнительных устройств. Если у вас есть супергетеродинный приемник довольно высокого класса, вы легко можете переделать его в прекрасный коротковолновый приемник. Используя дополнительное устройство, вы сможете принимать короткие волны высокой частоты».

В статье далее предсказывалось, что со временем оккупационные власти разрешат частные радиопередачи, и модернизация существующих радиоприемников станет необходимой, поскольку ожидалось, что с началом вещания многочисленных новых станций в эфире возникнет хаос. Далее в ней говорилось, что «с помощью приставок можно будет расширить возможности приемников настолько, что хорошо будут слышны даже передачи новых станций». Характеризуя Ибуку, автор статьи писал, что он «руководил оружейной компанией, но отныне он хочет использовать технику, с которой он так хорошо знаком, для производства полезных вещей. Вновь приступая к работе в качестве ученого, он говорит, что будет принимать любые заявки, в том числе заявки на ремонт обычных приемников».

Как оказалось, Кадзи просто что-то неправильно понял. Ибука никогда не занимался производством оружия и вовсе не жаждал ремонтировать старые приемники. И уж, конечно, если это дело оказалось неприбыльным, то не из-за его бескорыстия; Ибуке крайне необходимы были деньги, ведь ему нужно было платить своим сотрудникам. Мне посчастливилось купить нагойское издание этой газеты от 6 октября, и я обрадовался, получив «желанную весточку» о моем старом друге Ибуке. Я сразу же написал ему письмо, в котором говорил, что желал бы посетить его в Токио. Я писал, что хочу помогать ему в его новом деле и готов оказывать ему всяческую поддержку. Он гут же мне ответил, пригласив меня приехать, чтобы встретиться с ним и познакомиться с новой компанией. Однако предупредил, что положение очень тяжелое, что он платит своим сотрудникам из собственного кармана и ему нужны деньги.

Я переехал в Токио, чтобы начать работать в качестве преподавателя, и устроившись в доме одного из своих друзей на западной окраине Токио, где бомбардировки причинили меньший ущерб, чем в центре города, я, не теряя времени, отправился к своему другу Ибуке в Нихонбаси. Контора его новой компании в почти полностью выгоревшем здании универмага представляла собой печальное зрелище. Но лицо Ибуки светилось энтузиазмом, и он и его сотрудники были рады, что могут работать в то время, когда немногие из людей знали, что с ними дальше будет.

Поскольку я понимал, что Ибуке трудно платить заработную плату, я решил работать в новой компании по совместительству с работой преподавателя. Благодаря этому Ибуке не надо было бы мне много платить, так как я получал жалованье преподавателя и мы оба уже могли таким образом сводить концы с концами. Мы с Ибукой долго говорили о создании нашей собственной компании — мы оба задумались об этом вскоре после нашей первой встречи, — и в марте 1946 года мы решили окончательно сделать это, когда продумаем все до конца. И вот я, преподаватель университета, получая жалованье у государства, стал работать на полставки в новой компании Ибуки в качестве конструктора, планируя создать нашу собственную новую компанию. Мы оба понимали, что, прежде чем действительно учреждать новую фирму, нужно будет решить сложный вопрос о моих обязательствах перед семьей. Поэтому мы вместе с Ибукой и Маэдой, который ушел в отставку с поста министра просвещения, в апреле 1946 года сели на ночной поезд, идущий в Косугаю. Друзья намеревались просить моего отца помочь новой компании, разрешив мне вступить в нее. Они знали, что им предстоит проявить уважение к моему отцу, потому что прекрасно понимали, что значит забрать старшего сына из семейного предприятия.

В Японии считалось весьма серьезным делом забрать сына, особенно старшего, из дома и семьи, поместив его навечно в новую атмосферу мировой коммерции. Иногда это было очень похоже на усыновление. Практика официального обсуждения таких планов с родителями порой имеет место и сегодня в некоторых деловых кругах, особенно на мелких предприятиях. Но даже в крупных компаниях, когда молодой человек вступает в новую предпринимательскую семью, требуется

указать семейные связи и рекомендации, а также негласные обязательства обеих сторон в искренности. Это честные обязательства, ибо они касаются всей трудовой жизни, а не просто случайной работы на несколько лет, как в некоторых странах с гораздо большей текучестью кадров. Я действительно переходил в другую семью и брал на себя другие, совершенно иные обязательства. Наша поездка была тяжелой. Окна в старом вагоне были разбиты, и мы сидели всю дорогу на холодном ветру, в дыму и копоти, зато в доме Мориты в Косугае нас встретили очень тепло. Ибука недавно сказал мне, что он все еще помнит, как хорошо мои родители приняли его и Маэду, «хотя на столе был только хлеб — ведь семейство Морита владело пекарней и хлеб был очень вкусным, — масло, джем и чай». После войны даже это казалось роскошью. Не хватало даже предметов первой необходимости. Японцы давали самым маленьким детям по зернышку риса, которого не хватало. Многие даже не могли достать рис. Во время войны из-за нужды люди научились подмешивать к горстке риса, которую им удавалось достать, ячмень или даже картошку. Война разорила и деморализовала народ, и в те последние ее дни миллионы людей прилагали все силы, чтобы как-то свести концы с концами.

После нашего знакомства Ибука и Маэда рассказали моему отцу о новом предприятии и о своих планах, добавив, что я абсолютно необходим в этом новом деле. Когда они кончили, все мы со страхом ждали ответа. Отец, очевидно, был готов к этому. Почти не колеблясь, он сказал, что возлагал на меня надежды как на своего преемника в качестве главы семейства, а также ожидал, что я возглавлю семейное предприятие. Затем он повернулся к Маэде и Ибуке: «Но если мой сын хочет заняться чем-нибудь еще, чтобы реализовать себя или найти применение своим способностям, я не буду ему мешать». Он с улыбкой посмотрел на меня. «Делай, что тебе больше нравится», — сказал он. Я был в восторге. Ибука был поражен. Позднее он говорил мне: «Я думал, что заполучить тебя будет труднее». Мой средний брат Кадзуаки, который в то время учился в Университете Васэда в Токио, добровольно предложил заменить отца в качестве владельца сакэваренного завода семейства Морита, когда отец отойдет от дел. Все вокруг улыбались. Все испытывали облегчение и были счастливы.

Вернувшись в Токио, мы объединили наши ресурсы, чтобы учредить новую компанию «Токио цусин когё», или Токийскую компанию телесвязи. Набралось около 500 долларов. Это нельзя было назвать не только царской, но и достаточной суммой. Мы быстро потратили эти деньги, и в те дни мы часто брали деньги взаймы у моего отца. Он верил в нас и в нашу новую компанию и не требовал возврата долгов. Поэтому я решил дать ему пай в компании. Это оказалось мудрым капиталовложением, потому что его вера была хорошо вознаграждена. Его пай увеличивался, и он стал одним из главных акционеров нашей компании.

Хотя я высоко ценил возможность иметь самостоятельный источник доходов, которым служила для меня преподавательская деятельность в Токийском технологическом институте, душой я был не там. Я жаждал полностью отдаться работе в нашей новой компании. Поэтому я действительно был очень и очень рад, когда прочитал однажды в газете о решении оккупационных властей выгнать из японских учебных заведений всех преподавателей, которые были кадровыми военнослужащими армии и ВМС. Я понял, что это касается меня, поскольку я был кадровым военным инженером и в соответствии с моим офицерским званием должен был всю жизнь служить в несуществующем больше императорском японском флоте. В основе приказа Генерального штаба союзнических войск, управляющего оккупационной территорией, о чистке лежала мысль о том, что кадровые военнослужащие, бывшие главными виновниками войны и диктовавшие свою волю правительству, не должны преподавать, поскольку они могут оказать отрицательное воздействие на восприимчивых школьников послевоенной Японии. Для меня это было радостной вестью, потому что теперь у меня появился предлог освободиться от обязательств перед университетом и я мог бы посвятить работе в новой компании все свое время.

Я пришел к профессору Хаттори и заявил ему, что, хотя я высоко ценю преподавательскую работу, из-за этого распоряжения я не смогу больше ее продолжать. Он обратился к администрации с просьбой проверить это, но там ему сказали, что никакой официальной рекомендации от министерства просвещения нет и поэтому они не знают, что следует делать. Руководство отделения просило меня продолжать работу до тех пор, пока университет не получит официального

уведомления. Вот почему мне пришлось продолжать читать лекции еще месяца два. Я очень хотел уйти, но считал себя обязанным оказывать и дальше помощь моему старому наставнику профессору Хаттори. Просто так я не мог бросить работу. Поскольку уведомление все еще не поступало, мне пришла в голову смелая мысль. Я показал соответствующую газетную статью декану Короку Вадэ и выразил свое беспокойство по поводу того, что, если я буду продолжать преподавать и это обнаружится, университет могут наказать или оштрафовать за то, что сам «не очистил свой дом». «В соответствии с этим,— сказал я ему,— я должен быть вычищен, но ваша администрация говорит, чтобы я тем не менее оставался. Я боюсь, что если я буду работать и дальше, у вас могут возникнуть неприятности, а я не хочу быть тому причиной». Декан обдумал мои слова и наконец ответил: «Ну, хорошо, Вы можете прекратить работать с сегодняшнего дня». Так закончилась моя преподавательская карьера. Я тепло попрощался с профессором Хаттори и с радостью ушел в свою новую компанию.

Шли месяцы, но официального уведомления о том, что меня вычистили из университета, так и не поступило, и каждый месяц из отделения мне звонили и просили меня прийти и получить жалование, потому что по каким-то причинам я оставался в платежной ведомости. И хотя я не преподавал, мое жалование увеличивалось каждые два-три месяца, благодаря надбавке на инфляцию. Так продолжалось до октября 1946 года, когда министерство просвещения наконец собралось отправить уведомление о моем увольнении. Я был рад этой субсидии, пока мне ее платили, потому что в те дни наша компания не отличалась еще финансовыми успехами.

В августе 1946 года универмаг «Сирокия» было решено восстановить, и нас уведомили о том, что в этом здании для нас не будет места. Мы временно переехали в другое помещение, в Китидзёдзи, один из старых районов Токио. Впрочем, оно не удовлетворяло нас. Наконец мы обосновались в очень дешевой полуразрушенной деревянной лачуге на Готэняме, холме, когда-то славившемся красотой цветущих вишен, в Синагаве, на южной окраине города. Холм Готэняма был укреплен как часть оборонительных сооружений Токийского залива еще в 1853 году. Правда, когда мы холодным днем в январе 1947 года переехали в наш выдавший виды старый дом, Готэняма ничем не напоминал крепость; повсюду вокруг нас можно было видеть доказательства нашего поражения. Куда бы мы ни бросали взгляд, везде замечали большой ущерб, причиненный бомбардировками. Крыша протекала, и порой нам приходилось открывать зонтики над нашими столами. И хотя мы жили далеко от городского центра, мы были здесь в большей независимости и у нас было больше места, чем в здании универмага,

Чтобы пробраться в помещение, где расположилась компания «Токио цусин когё», надо было пригнувшись пройти под бельевой веревкой, на которой соседи время от времени развешивали детские пеленки, чтобы высушить их на ветру. Когда родственники навещали меня, их настолько потрясали жалкие условия, в которых я находился, что они думали, что я стал анархистом, и сообщили об этом моей матери. Они не могли себе представить, что, хотя я предпочел работу в таком месте обеспеченной жизни в Нагое в качестве сына президента давно известной компании, я не был радикалом.

Когда мы искали, какой товар нам производить, Ибуке часто предлагали, чтобы мы начали выпускать радиоприемники — в Японии все еще был большой спрос на радиоприемники, а не только на коротковолновые приставки, но Ибука непреклонно отказывался от этого. Он объяснял это тем, что крупные компании очень быстро оправятся после войны и сначала станут использовать свои компоненты в собственных товарах, а потом будут продавать детали другим. Кроме того, они, вполне естественно, будут держать в тайне новейшую технологию, пытаясь как можно дольше сохранять свое преимущество над другими конкурентами. Мы с Ибукой часто говорили о том, что наша новая компания должна стать новатором, «мозговым трестом», который будет оригинальными способами производить новейшие техноемкие товары. Простое производство радиоприемников не соответствовало нашему представлению о путях достижения этих идеалов.

Мы провели самостоятельное ненаучное обследование быта уцелевших японских семей. Компания продала уже довольно много коротковолновых приставок к средневолновым радиоприемникам, которые многие японцы бережно хранили всю войну, и вот теперь мы

обнаружили, что в домах сохранилось довольно много вышедших из строя проигрывателей. Во время войны достать новые двигатели и магнитные звукозаписывающие устройства было невозможно, поэтому стало ясно, что есть рынок для деталей, необходимых для починки и совершенствования старых проигрывателей военного и довоенного образца. Появлялись пластинки с новыми популярными американскими свингами и джазом, и люди жаждали их иметь. Американцы привозили с собой свою музыку, и в период оккупации начался процесс распространения в Японии информации о США и о том, как живет американский народ. Оккупационные власти взяли радиостанции в свои руки после запрета военных лет, и английский язык, запрещенный во время войны, вновь можно было преподавать в школах и использовать его в радиопередачах. После столь долгих лет подавления мысли и военной диктатуры насаждавшиеся идеи демократии, свободы личности и равенства падали на плодородную почву.

Во время оккупации все было дефицитом и всем приходилось пользоваться «черным рынком». Нашей новой компании — официально мы зарегистрировали «Токио цусин когё» 7 мая 1946 года — удалось купить небольшой, бывший длительное время в эксплуатации грузовичок «Датсун», который стоил в пересчете около ста долларов. Оказалось, что только Ибука и я, два старших руководителя компании, имели водительские права, поэтому нам приходилось доставлять наш товар, а также ездить за покупками и привозить на фабрику детали и материалы. Мы выполняли нашу работу «управляющих», помогали грузить товары для доставки, заводили мотор, развозили товары и были на посылках.

На улицах Токио в то время царили хаос, шум, гарь и зловоние. Бензин был в дефиците и стоил очень дорого. Многие легковые автомобили, грузовики и автобусы оказались переделанными, ведь надо было использовать в качестве горючего отходы нефти, древесный уголь и другие виды твердого топлива, включая мусор и угольную пыль. После войны они все еще были в эксплуатации. На улицах случалось видеть даже повозки, запряженные ослами. Нам всегда удавалось доставать бензин для нашего грузовика всеми законными и незаконными средствами. Множество американских солдат продавали бензин, перекачивая его из своих «джипов» и грузовиков, некоторые даже продавали его бочками. Военные власти попытались положить этому конец, подмешивая в бензин красную краску. Дороги время от времени перекрывались. Военная полиция останавливала машины и полицейский вставлял длинную стеклянную трубочку в бензобак, затыкал ее пальцем и вытаскивал ее, чтобы проверить на цвет. Если он оказывался красным, приходилось долго объясняться. Постепенно полиция вылавливала все меньше и меньше людей, потому что хитрые японцы обнаружили, что можно отфильтровать красную краску с помощью угля, и занялись выгодным делом «отмывки» бензина, купленного на «черном рынке».

Мы знали, что крупные электротехнические компании не проявляют интереса к производству запасных деталей. Они делали и продавали новые проигрыватели. И хотя производство деталей, безусловно, не было тем идеальным делом, которое было связано с новейшей технологией и к которому мы шли, Ибука знал, что делает. В те дни не было двигателей и звукозаписывающих устройств лучше наших и они позволяли компании сводить концы с концами в финансовом отношении. С деньгами было очень туго, и строгие меры борьбы с инфляцией создавали для нас проблемы, потому что значительная часть денег, находившихся в обращении, была заморожена. Власти ограничивали денежную сумму, которую разрешалось взять в банке отдельному гражданину или компании. Это и послужило первоначальной причиной привлечения всех сотрудников к работе над электрогрелками — надо было что-то продавать непосредственно населению, чтобы получить наличные.

Но Ибука поставил своей целью производить совершенно новые потребительские товары — не просто совершенствовать то, что было на довоенном рынке, а сделать что-то совершенно новое для Японии, устройство для записи на магнитную проволоку. Мы видели проволоочные магнитофоны, сделанные в Германии, а в Университете Тохоку на севере Японии проводились научные исследования по выпуску специальной стальной проволоки для таких устройств. Ученые уже разработали в своих лабораториях прекрасную новую технологию намагничивания стали.

Ибука узнал, что компания «Сумитомо металл» может производить нужный нам сорт стальной проволоки, специальную проволоку диаметром ровно 0,1 мм, которую было очень трудно делать.

Ибука поехал в Осаку для переговоров с «Сумитомо» о производстве проволоки для нового магнитофона, но компания не проявила интереса к этому заказу. Ибука представлял новую небольшую компанию, желавшую получить новейший продукт, производство которого дорого стоит и который нужен только одному заказчику. Другие компании, которые могли производить такую проволоку, реагировали точно так же. Но как это иногда случается, их отказ обернулся для нас благом. Мы не смогли производить проволоочный магнитофон, что нас огорчило. Но зато в будущем нам предстояло производить другое, гораздо лучшее звукозаписывающее устройство — современный магнитофон, хотя в то время мы этого еще не знали.

Оккупационные власти взяли в свои руки Японскую радиовещательную компанию НХК, японский аналог Би-би-си. Им нужно было новое техническое оборудование, например микшеры и другая аппаратура для студий и радиовещания, с которой Ибука был знаком. Ибука подал заявку на контракт на производство большого микшера для НХК, и ведавший этими делами американский офицер, бригадный генерал, пришел в нашу лачугу на Готэняме, чтобы ознакомиться с этим неизвестным заводом и его администрацией, а также обсудить технические характеристики. Друг Ибуки, Сигэо Сима, отвечал за ликвидацию военного ущерба, причиненного технике НХК, и Сима рекомендовал предоставить контракт Ибуке. Сима приехал к нам вместе с генералом, совершавшим инспекционную поездку, но когда генерал увидел наш цех, он был поражен его примитивностью и покачал головой. Он не мог понять, почему представитель НХК рекомендует эту маленькую неизвестную компанию, работающую в столь примитивных условиях. Друг Ибуки мог лишь просить генерала довериться его мнению — и в конце концов генерала убедили принять эту рекомендацию. Но последний был так обеспокоен, увидев ужасное здание, в котором мы находились, что велел нам расставить повсюду ведра с песком и водой на случай пожара.

Когда заказанное оборудование было доставлено в контору НХК, находившуюся тогда всего в полумиле от штаба генерала Макартура в центре Токио, все восхищались его качеством, особенно тот недоверчивый генерал, который все еще не мог понять, как новая небольшая компания может изготавливать на временной фабрике такой техноемкий продукт. Все нас поздравляли и улыбались нам, генерал был весьма доволен. Я думаю, что мы получили новые заказы от радиослужбы американских вооруженных сил и от дальневосточной воздушной армии благодаря тому, что мы завоевали доверие, продемонстрировав качество нашей работы при выполнении первого заказа.

Когда Ибука доставил в НХК микшер и принимал поздравления, он увидел в одном из кабинетов магнитофон «Вилкоккс гэй» американского производства, первый ленточный магнитофон, знакомый ему. Быстро осмотрев его, он принял решение. Проволоочный магнитофон, который он пытался сконструировать, не шел ни в какое сравнение с этим магнитофоном. У проволоочного магнитофона, какой бы замечательной ни была его идея, были явные недостатки. Во-первых, чтобы добиться приличной точности воспроизведения звука, проволока должна была проходить через звукозаписывающую и звуковоспроизводящую головки на большой скорости, а это означало, что надо было иметь очень много проволоки на больших катушках. На катушки же можно было намотать лишь весьма ограниченное количество проволоки, поэтому следовало иметь либо чрезвычайно тонкую проволоку, либо громадные катушки. Что еще хуже, исправить запись на проволоке было просто невозможно. Все записи должны были быть совершенными. Если вы намеревались изменить какую-то часть записи, вам нужно было записать ее снова, точно синхронизируя ее с тем, что уже было записано на проволоку, а это делать оказывалось исключительно трудно.

С первого взгляда на новый магнитофон стало ясно, что с лентой работать гораздо легче. В отличие от проволоки склеивать ленту было легко и просто, поэтому изменения можно было записывать отдельно и вставлять в любое нужное место. На довольно небольшой бобине помещалось большое количество ленты. Преимуществом было и то, что точность воспроизведения звукозаписи на магнитной ленте была выше, чем у проволоочных магнитофонов. Мы читали отдельные материалы о записи на магнитную ленту, изобретенную в Германии. Действительно, во время войны немцы использовали магнитную ленту для передач многих своих пропагандистских программ, длившихся часами. Компания «Ампекс» в США одной из первых занялась этим новым делом сразу после войны, приступив к производству самих магнитофонов. Основным же



производителем ленты стала компания «Миннесота майнинг энд мэнюфэкчуринг», которую теперь называют «ЗМ компани» (МММ). Технология развивалась и совершенствовалась. Именно такую аппаратуру, а не проволочные магнитофоны, и должна была производить, по мнению Ибуки, наша компания.

К этому времени Ибука уже расписал так много товаров, которые мы могли бы производить, что его коллегам и особенно бухгалтеру это уже стало надоедать. Он знал, что ему будет трудно завоевать доверие. Он решил сконструировать новый магнитофон для Японии, и ему надо было убедить своих коллег, а также нашего прижимистого казначея в жизнеспособности этой идеи. Ибука побеседовал с американским офицером в НХК и попросил разрешения взять ненадолго магнитофон, чтобы показать его своим сотрудникам. Офицер долго не решался, но в конце концов согласился лично доставить магнитофон в компанию, чтобы продемонстрировать его. Все мы столпились вокруг магнитофона. Но вот показ модели окончен. Мы все были убеждены в том, что это стоящий для компании проект. Да, все, за исключением нашего бухгалтера Юнити Хасегавы, человека, которого мой отец отправил к нам из своей семейной компании, чтобы он помогал нам держать в порядке финансовые дела нашей маленькой фирмы.

Хасегава и Судзабуро Татикава, главный управляющий нашей компании, холодным и критическим взором наблюдали за всем, что мы делали, и считали, что новая идея потребует слишком больших затрат и не сулит успеха. Они были против того, чтобы мы вкладывали деньги в научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки этого проекта. Новая идея создания ленточного магнитофона воодушевила нас с Ибукой: мы были твердо уверены в том, что это — наш проект. Поэтому мы решили насесть на Хасегаву и обратить его в нашу веру. Мы пригласили его пообедать в ресторане на «черном рынке», где устроили великолепный пир, довершив его пивом, которое тогда было редкостью. Мы ели и пили до глубокой ночи. Мы рассказали ему все о достоинствах ленточного магнитофона, о том, что это будет революция целой отрасли промышленности и что мы могли бы вступить в эту новую область первыми и победить всех медленно шедших конкурентов из гигантских компаний, если сразу же приступим к делу, но что мы должны действовать разумно и прочно стоять на ногах. Мы, по-видимому, здорово разрекламировали ему наши планы, потому что он прямо там на сытый желудок одобрил наш проект. Отныне дорога перед нами была открыта. Но это нам только казалось. Мы вскоре поняли, что наша главная беда в том, что мы совершенно не знаем, как делать самую важную часть этой системы, звукозаписывающую ленту. Лента была сердцем нового проекта, и именно лента была для нас загадкой. Благодаря нашим прежним работам над проволочными магнитофонами мы чувствовали себя вполне уверенно в том, что касалось механических или электронных компонентов нового магнитофона. Но сама лента представляла совсем иную проблему. Никто в Японии не имел никакого опыта работы с магнитной лентой, а импортировать ее мы не могли, поэтому мы понимали, что нам придется производить собственную ленту. Наша стратегия с самого начала заключалась в том, чтобы не только производить магнитофоны, но также делать и продавать звукозаписывающую ленту. Мы хорошо знали, что те, кто купит магнитофон, образуют постоянный рынок и для ленты. Если мы будем продавать магнитофоны без ленты, мы сами отдадим выгодное дело в руки наших будущих конкурентов.

Наша первая и самая трудная проблема состояла в том, чтобы достать или сделать самим исходный материал. У нас не было пластика. У нас был только целлофан. Но нам было известно, что он не годится, мы были вынуждены брать то, что можно было достать. Ибука, я и блестящий молодой инженер Нобутоси Кихара работали одной бригадой, разрезая целлофан на длинные полосы шириной в четверть дюйма и покрывая их различными экспериментальными материалами. Вскоре нам стало ясно, что из этого ничего не выйдет, поскольку даже самые лучшие и самые прочные сорта целлофана можно было прогонять через лентопротяжный механизм только один-два раза, после чего лента растягивалась, безнадежно теряя форму, что искажало звук. Мы наняли химиков, чтобы они придумали способ сделать целлофан более упругим, но это тоже не дало никаких результатов. Мы попробовали более плотный целлофан. Безуспешно. Наконец, я спросил своего двоюродного брата Горо Кодеру, работавшего в компании «Хонсю пэйпер», можно ли производить очень прочную, очень тонкую и очень гладкую крафт-бумагу, которая могла бы служить основой для нашей ленты. Он ответил, что, по его мнению, стоит попробовать, и вскоре

принес нам бумагу очень хорошего качества, и вот мы, вооружившись бритвами, опять принялись за работу.

Найти хороший магнитный материал для покрытия ленты в то время дефицитов было почти невозможно. Теперь даже мне все это кажется невероятным, но те первые ленты Кихара, Ибука и я делали вручную. Мы нарезали достаточное для небольшой катушки количество ленты. Склеенную длинную полосу разложили на полу лаборатории. Наши первые попытки достать необходимый магнитный материал закончились неудачей. Исходные материалы не годились, потому что магниты, которые мы стирали в порошок, были слишком мощными. Для нашей ленты нам нужен был только слабый магнитный материал. В своих поисках Кихара натолкнулся на оксалат железа, который при сжигании превращается в окисел железа. Это было как раз то, что надо. Но где его достать? Я схватил Кихару, и мы пошли в тот район Токио, где находились фармацевты-оптовики, и там действительно нашелся только один магазин, который торговал этим химикалием. Мы купили две бутылки оксалата железа и принесли их в лабораторию. У нас не было электрической печи, чтобы накаливать эту соль, поэтому мы достали сковородку и, помешивая соль деревянной ложкой, жарили ее до тех пор, пока она не стала сначала коричневой, а затем черной. Коричневое вещество было окислом железа, а черное — тетраокислом. Кихара очень ловко определял цвет порошка и ссыпал его со сковороды как раз тогда, когда он приобретал нужный цвет. Мы смешивали его с чистым японским лаком, чтобы получить нужную консистенцию, позволявшую наносить состав на ленту с помощью пульверизатора. Но с пульверизатором ничего не получалось, поэтому мы испробовали все возможные средства и кончили тем, что стали наносить покрытие вручную тонкими кистями, сделанными из мягкой щетины с брюшка енота. К нашему удивлению, мы обнаружили, что это дало самые лучшие результаты.

Эти первые бумажные ленты были, конечно, ужасными. Ибука говорил, что качество было настолько плохим, что едва можно было расслышать слова «моси-моси» — так японцы приветствуют друг друга по телефону. Но мы были горды этим. В то время на нас работали сорок пять человек и более трети из них были выпускники колледжей. Специалисты с головой составляли среди нас большинство, но мы не могли произвести высококачественный продукт, который нам был необходим, не имея пластика для ленты. Когда мы сумели достать пластик, мы разработали собственную технологию ее применения. Технология у нас была готова, и мы скоро вышли с лентой на рынок. (Ибука так активно стремился закрепить свои позиции на рынке магнитной ленты, что нам пришлось вложить много дополнительных усилий в это дело, и несколько лет спустя, в ноябре 1965 года, он, как и все мы, испытал удовлетворение, когда ИБМ предпочла нашу ленту для запоминающего устройства в своих компьютерах. Когда наша компания начала снабжать компанию ИБМ технологией для производства магнитной ленты, установила там свою аппаратуру и направила на предприятие ИБМ в Боулдере, штат Колорадо, своих технических специалистов, это стало волнующим событием для всех нас.)

В те первые дни от ленты зависела судьба нашего предприятия. Что касается самой аппаратуры, то мы усовершенствовали механизм магнитофона до современного уровня. Магнитофон, который мы создали в 1950 году, был громоздким и тяжелым, но он, по нашему убеждению, прекрасно работал, и я был абсолютно уверен в том, что после всех наших трудов мы наконец на пути к грандиозному успеху. Когда наш магнитофон был готов для продажи, мы не сомневались в том, что стоит только потребителям увидеть и услышать его, как они сразу же завалят нас заказами.

Нас ждало горькое разочарование. Магнитофон был настолько новым товаром для Японии, что почти никто не знал, что это такое, а большинство тех, кто все же знал, что такое магнитофон, не представляли, зачем его покупать. Люди не испытывали в нем никакой необходимости. Мы не могли его продать.

Оглядываясь назад с позиций сегодняшнего дня, я довольно четко осознаю, в чем состояли некоторые из других наших проблем. Первый большой магнитофон, имевший форму ящика, весил 35 килограммов, и мы установили на него цену в 170 тысяч иен. В период оккупации, когда новая иена официально котиновалась по курсу 360 иен за 1 доллар, это была в Японии большая сумма. Мало у кого в Японии было так много денег, чтобы потратить их на вещь, которая неизвестно на что

может пригодиться. (В те дни выпускник университета, работавший в промышленности, зарабатывал меньше 10 тысяч иен в месяц.) Мы произвели пятьдесят таких магнитофонов для рынка, который, по-видимому, не существовал. Ни Ибука, ни я не имели ни настоящей подготовки в области сбыта, ни какого-либо реального опыта в производстве потребительских товаров или в их продаже. Ибука производил товары только по государственным заказам или для радиовещания, если не считать его первые коротковолновые радиоприставки и запасные части для проигрывателей. Я вообще еще ничего не делал для продажи. И хотя я в детстве прошел у моего отца хорошую подготовку в области менеджмента, которую я смог использовать во время службы на флоте, у меня не было никакого опыта в области планирования сбыта или умения торговать. Ни Ибука, ни я никогда не задумывались над тем, существует ли какая-нибудь потребность в этой аппаратуре. Ибука был твердо убежден в том, что все, что мы должны делать, это производить хорошие товары, заказы будут. Я был с ним полностью согласен. Нам был преподнесен хороший урок.

Мы были инженерами и мечтали о большом успехе. Мы полагали, что, сделав уникальный товар, мы, конечно, разбогатеет. Я был преисполнен решимости обеспечить успех этому магнитофону. Когда он был готов, я демонстрировал его каждый день повсюду, где мне удавалось находить аудиторию. Я показывал его фирмам, университетам. Я каждый день брал его в грузовик, возил его друзьям и записывал их голоса, когда они говорили или пели. Я выступал в роли затейника, устанавливая магнитофон, записывая голоса людей и воспроизводя их вновь к их восторгу и удивлению. Магнитофон всем нравился, но никто не хотел его покупать. Все они на разные лады говорили одно и то же: «Это забава, но для игрушки эта вещь слишком дорого стоит».

Тогда я понял, что для того, чтобы дело пошло, недостаточно иметь уникальную технологию и возможность производить уникальную продукцию. Вы должны продать свой товар, а для этого надо показать потенциальному покупателю реальную ценность того, что вы продаете. Я вдруг осознал, что мне придется стать продавцом нашей маленькой компании. Нам повезло, что у нас был такой гений, как Ибука, который мог полностью сосредоточиться на разработке и производстве нового товара, в то время как я занялся проблемами сбыта нашей фирмы.

Счастливый случай помог мне увидеть свет. Я все еще старался понять, в чем была ошибка, из-за которой наши попытки продать магнитофоны оказались безуспешными. Однажды я случайно проходил мимо антикварной лавки в Токио, недалеко от моего дома. Я не очень интересовался антиквариатом и не мог тогда оценивать стоимость антикварных вещей. Когда я остановился там, рассматривая эти предметы старины и удивляясь их высоким ценам, я увидел человека, который покупал старинную вазу. Без колебаний он вытащил бумажник и передал антиквару большую пачку банкнот. Цена была выше, чем мы просили за наш магнитофон. Почему, думал я, люди платят так много денег за старый предмет, не имеющий практической ценности, а такое новое и важное изобретение, как наш магнитофон, не может привлечь покупателей? Мне казалось вполне очевидным, что ценность магнитофона гораздо выше ценности любого антикварного предмета, потому что он может обогатить жизнь многих людей, которые смогут им пользоваться. Мало кто может оценить изящные контуры вазы, но едва ли много людей захотят взять в руки такой дорогой предмет из страха его разбить. Наш же магнитофон может служить сотням и даже тысячам людей, он может занять и развлечь их, может учить их и помогать им в процессе самосовершенствования. Лично у меня не было никаких сомнений — магнитофон более выгодная покупка, — но я понимал, что ваза имеет субъективную ценность для коллекционера антикварных вещей и что у него были собственные веские причины, побуждавшие вкладывать так много денег в такой предмет. Некоторые из моих предков, как впоследствии и я, делали то же самое. Но в тот момент я понял, что, если мы хотим продать наши магнитофоны, мы должны установить круг людей и организаций, которые, по всей вероятности, поймут ценность нашего товара.

Мы, или скорее Тамон Маэда, заметили, что в начале послевоенного периода не хватало стенографистов, потому что многие, недоучившись, были брошены на военные работы. Пока эта нехватка существовала, японские суды старались обходиться очень небольшим числом перегруженных работой стенографистов, работавших там. С помощью Маэды нам удалось продемонстрировать наш аппарат в Верховном суде Японии — и мы чуть не в один миг продали

двадцать магнитофонов! Эти люди без труда поняли, каково практическое применение нашего изобретения. Они сразу же увидели ценность магнитофона. Для них он не был игрушкой.

Мне казалось логичным шагом после судов пойти в японские школы. На одном из многочисленных совещаний, которые мы проводили по вопросу о продаже, Ибука указал нам на то, что в системе японского образования центральное место по традиции занимают чтение, письмо и счет. Но американцы, которые пришли в конце войны, понимали, что словесное общение и аудиовизуальное обучение имеют очень большое значение. И вот японское министерство просвещения последовало их примеру. Но в Японии было мало учебных пособий, лишь несколько 16-миллиметровых фильмов на английском языке, от которых было просто мало проку, потому что в годы войны английский язык и его преподавание были запрещены. В результате того мало кто из преподавателей обладал достаточным знанием языка, чтобы понимать эти фильмы. Тем более их не могли понимать учащиеся. Идея использования магнитофонов для проигрывания магнитофонных лент с записью речи на иностранном языке и затем применения их для практики была быстро усвоена и вскоре распространилась на школы всей страны. Все префектуры в Японии открыли свои киноцентры, но все материалы были на английском языке. Надо было найти способ дать учебный текст на японском языке. Логическим средством для этого стали магнитофоны.

Мы понимали, что если обучение будет идти на уровне префектур, то каждой школе вскоре потребуется магнитофон. Ибука обнаружил, что у школ есть средства для приобретения такого оборудования, поэтому мы попробовали спроектировать магнитофоны меньших размеров специально для школ, на которые мы могли бы установить доступные для школ цены. Нашей первой удачей стал магнитофон средних размеров, больше, чем чемодан «дипломат», но меньше дорожного чемодана. Мы назвали его магнитофоном типа «Н». Это был простой — с одной скоростью 7,5 дюйма в секунду — и прочный аппарат. В качестве свадебного подарка коллеги подарили моей невесте Иосико и мне в 1951 году первую производственную модель магнитофона, которая шла под индексом «Н».

Мы начали производить портативные магнитофоны с более интересным дизайном и стали обретать уверенность. Наша компания начала расширяться, и мы переехали в соседний, более солидный дом на Готеняме. Новые идеи наконец стали завоевывать признание, некоторые из них, быть может, слишком активно, но Япония создавала новое общество, она не перестраивала старое.

Когда мы созрели, мы вскоре ввязались в войну нового типа, многому научившую меня в деле международного бизнеса, которым нам предстояло заняться. Чтобы получить высококачественную запись на пленках наших магнитофонов, мы использовали систему высокочастотного подмагничивания переменным током, запатентованную доктором Кэндзо Нагаи. Эта система размагничивала пленку перед тем, как она достигала звукозаписывающей головки, подавала переменный ток в записываемый сигнал, и в результате в звукозаписи было гораздо меньше шумов и искажений, чем раньше с системами подмагничивания постоянным током. Мы были настолько преданы прогрессу техники звукозаписи, что решили купить патент, принадлежавший тогда компании «Анрицу электрик», которая в то время, как и сейчас, была филиалом «Ниппон электрик компани», известной как НЭК. Мы не могли себе позволить купить весь патент полностью, но купили в 1949 году половину этого патента, разделив его с НЭК. Доктор Нагаи зарегистрировал этот патент в Японии, и позднее мы узнали, что он также подавал заявку на патент в США перед самым началом войны, в декабре 1941 года, а несколько раньше, в том же году, он послал данные о своем изобретении в Библиотеку американского конгресса и другие места. Как я догадываюсь, его патент так и не был зарегистрирован в США, так как было трудно выбрать менее подходящий для этого момент. Впрочем, заинтересованные лица в США могли ознакомиться с его научными работами.

Когда мы купили этот патент, мы разослали письма производителям магнитофонов во всем мире, информируя их о том, что у нас есть патент на систему подмагничивания переменным током, и предлагая лицензию на нее. Мы также уведомили их о том, что, если они захотят продавать в Японии магнитофоны, в которых используется наша система, им придется купить у нас лицензию. Мы получили ответные письма от нескольких компаний, сообщавших, что они не собираются продавать магнитофоны в Японии и поэтому не видят никакого смысла в приобретении у нас

лицензии. Мы знали, что эта система используется за рубежом производителями, не имеющими на нее лицензии, но мы не видели никакой возможности бороться с этим. Однажды офицер из департамента по патентам в штабе военного командования позвонил Ибуке и сказал, что хочет его видеть. В те дни, если вас вызывали в штаб военного командования, у вас были все основания бояться, как бы вас не посадили в тюрьму за нарушения, о которых вы, быть может, даже не знаете, или за какие-то проступки в прошлом. Ибука был так встревожен, что даже позвонил своей жене и сообщил ей об этом вызове, только чтобы ее подготовить. Он взял с собой Маэду в качестве переводчика. Офицер хотел знать все, что связано с нашей претензией на патент. Ибука был настолько дальновиден, что принес с собой все документы, касающиеся нашего приобретения патента, которые ему удалось собрать. По мере того как офицер рассматривал эти документы, напряжение нарастало, и когда он просмотрел все, он откинулся назад и с улыбкой подтвердил, что с патентом, по-видимому, все в порядке. Вокруг все заулыбалось, испытывая облегчение, и офицер с радостью закончил дело, угостив нас кофе.

Вскоре после этого мы узнали, что токийская компания «Балком трейдинг компани» импортирует из США магнитофоны, и мы послали ей письмо, предупреждая о нашей лицензии на систему звукозаписи, используемую в этих магнитофонах. Она оставила его без внимания, и поэтому мы решили обратиться в суд с просьбой вынести постановление против этой торговой компании. Это было важным решением для нас, потому что в японских судах истец, подающий гражданский иск, должен платить большую и безвозвратную регистрационную пошлину, начисляемую в зависимости от денежной суммы, за которую он судится. Это один из способов отбить охоту к легкомысленным судебным искам. Если мы принимаем решение обратиться в суд, нам придется вложить в это очень большие средства. Но мы были достаточно смелыми и уверенными в правоте нашего дела. Кроме того, наш патент получил теперь, если на то пошло, подтверждение оккупационных властей.

Суд выслушал наши доводы и принял соответствующее постановление. Вместе с соответствующими чиновниками мы пошли на таможенный склад и смело опечатали дверь, запретив компании «Балком» брать оттуда свои магнитофоны до тех пор, пока вопрос не будет решен. Местные газеты сочли это прекрасным материалом — и он стал сенсацией. Газеты видели в этом редкий случай проявления независимости Японии — маленькая японская компания открыто бросает вызов крупным американским производителям. Сотрудники «Балком», разумеется, были разъярены, потому что они передали наше заявление производителю в США, а он ответил, что компания купила лицензию на свою систему у компании «Армор рисерч», имеющей собственный патент на систему подмагничивания переменным полем.

Все были рассержены. «Армор рисерч» направила в Японию своего юриста Дональда Симпсона. Это была моя первая в жизни встреча с американским юристом, и он произвел большое впечатление на меня как сильный соперник. Но мы доказали, что перевод работы доктора Нагаи на английский язык имелся в США до того, как «Армор рисерч» передала свой патент. Если бы систему доктора Нагаи можно было считать общеизвестной, то система подмагничивания переменным током в США, по-видимому, стала бы общественным достоянием и, наверное, не заслуживала бы больше никакого патента. Я угрожал, что поеду в США и добьюсь, что патент компании «Армор рисерч» объявят недействительным. На самом деле я не знал, как этого добиться. Но им это, должно быть, показалось возможным, потому что, когда мы представили наши доводы, они признали патент доктора Нагаи законным. Этот спор тянулся три года, и наша победа в марте 1954 года означала, что все проданные в Японии магнитофоны с системой подмагничивания переменным током, даже огромный магнитофон «Ампекс», проданный одной радиостанции, будут давать нам доход. Я подписал соглашение о том, что мы не будем больше подвергать нападкам «Армор рисерч». Мы получили право использовать патент «Армор рисерч» в США, и поэтому мы могли экспортировать в США, не покупая лицензию. Более того, мы могли продавать сублицензию на нашу технологию другим японским производителям, и, если бы они захотели экспортировать свой товар в США, мы получили бы половину стоимости лицензии. Мы сохраняли эти права в течение многих лет. Это были мои первые переговоры с американцами, и они закончились так хорошо, что я почувствовал уверенность в будущем. Ах да, позднее я взял Дональда Симпсона к нам на работу.

Идея создания международного рынка для «Токио цусин когё» с самого начала занимала нас, и мне с Ибукой неизбежно надо было отправиться в дорогу. В 1952 году торговля магнитофонами шла прекрасно, и Ибука решил съездить в США, чтобы посмотреть, как используются магнитофоны, и побольше узнать о производстве самой ленты. Он практически не говорил по-английски, но все же ему удалось поехать по стране и многое увидеть. Поездка его разочаровала, потому что, хотя он нашел несколько лингафонных кабинетов, использующих магнитофоны, он видел, что мы используем их в наших школах шире, чем американцы в США. Ибука был разочарован также тем, что ни один из производителей магнитной ленты не пустил гостей на свои заводы. Но эта поездка оказалась для нас очень выгодной. В 1948 году мы оба читали о работе Уильяма Шокли и других сотрудников «Белл лэборэтриз» в бюллетене «Белл лэборэтри рекорд» и с тех пор проявляли большой интерес к их открытиям. В тот год в американской и прочей печати стали появляться небольшие статьи об изобретении «Белл лэборэтриз» под названием «транзистор», и во время своей поездки Ибука прежде всего узнал, что вскоре можно будет приобрести лицензию на эту замечательную техническую новинку. Он начал строить планы.

Этот твердотельный прибор был совершенно новым для нас, и, для того чтобы узнать что-то о нем, а также решить, что мы можем с ним делать, одного-двух инженеров-электронщиков было мало. Во время одной из бессонных ночей в шумном номере в старом нью-йоркском отеле «Тафт» близ площади Таймс-сквер Ибука подумал о том, что в нашей компании теперь работали около ста двадцати человек, примерно треть из них инженеры с высшим образованием — специалисты по электронике, металлургии, химии, механике, — и разработка транзисторов для наших целей потребовала бы всего их мастерства. Он тогда еще не знал, что мы станем делать с транзисторами, когда наладим технологию их производства, но его вдохновлял технический прогресс, который привел к рождению этого транзистора. На следующий день Ибука попытался получить интервью у руководителя патентной службы компании «Уэстерн электрик», так как «Уэстерн электрик» была держателем патентов «Белл лэборэтриз», правда, ему ответили, что этот человек слишком занят, чтобы встретиться с ним, поэтому он попросил одного из своих друзей, Сидо Ямаду, который жил в Нью-Йорке и работал в одной японской торговой компании, навести некоторые справки. После того Ибука возвратился на родину.

Я должен подчеркнуть, что транзистор, который производился в те годы, не был товаром, на который мы могли купить лицензию и производить или использовать его в готовом виде. Этот чудесный прибор был важным шагом вперед в электронной технологии, но он мог только регулировать звуковые частоты. Было даже так, что когда я годом позже подписал наконец соглашение о патенте, представители «Уэстерн электрик» говорили мне, что если мы хотим использовать транзисторы в потребительских товарах, то их можно устанавливать только на слуховые аппараты. В те дни транзисторов для радиоприемников еще не существовало. Рынок слуховых аппаратов, который был весьма ограничен, нас, конечно, не интересовал. Мы хотели производить товары, которые могли бы использовать все, и у нас были планы посадить наших ученых и технических специалистов за разработку собственных высокочастотных транзисторов для радиоприемников.

Мы начали думать о том, какие радиоприемники мы могли бы производить с транзисторами. В то время в области радио начала формироваться новая международная тенденция. В моду вскоре вошел новый оборот: «высокая точность звуковоспроизведения». Люди стали придавать большое значение чистоте звука, точному звуковоспроизведению или, во всяком случае, воспроизведению звуков, интересному с акустической точки зрения. Некоторые из первых фанатиков звукозаписи стали покупать ленты с записью шипения и гудков паровозов, рева взлетающих самолетов, цоканья копыт лошадей, звуков полицейских машин, выстрелов из старых ружей и всевозможных других звуковых эффектов, демонстрировавших возможности новых систем. Акустические системы увеличивались, звук становился громче, а в язык входили новые слова: «громкоговоритель для воспроизведения нижних и верхних звуковых частот», «искажения», «обратная связь». Считалось, что усилители, в которых используется множество радиоламп, дают самый чистый звук. Мы решили создать транзистор, который заменил бы громоздкие, сильно нагревающиеся и ненадежные радиолампы. Это позволило бы нам не только осуществить миниатюризацию электронных приборов, но и уменьшить потребление энергии. Мы считали, что, если нам удастся изобрести транзистор, который мог бы

генерировать достаточно высокую частоту, мы сумели бы создать крохотный радиоприемник, работающий на батарейках. Мы надеялись добиться точного воспроизведения звука при минимальном использовании энергии.

Миниатюризация и компактность всегда импонировали японцам. Наши коробки можно вставлять друг в друга, у нас складные веера, наши картины сворачиваются в аккуратные свитки; ширмы с художественным изображением целого города можно аккуратно сложить и спрятать или же расставить для нашего удовольствия, развлечения и воспитания, а то и просто для того, чтобы перегородить комнату. И мы поставили своей целью создать радиоприемник, достаточно маленький для того, чтобы поместиться в кармане. Не просто портативный, а «карманный». Компания РКП еще перед войной начала производить портативные радиоприемники средних размеров, работавшие на маленьких радиолампах, но половину пространства в них занимала дорогостоящая батарейка, работавшая лишь около четырех часов. Транзисторы могли бы решить проблему энергообеспечения и уменьшения габаритов.

Мы все горели желанием начать работу над транзистором, и когда пришло известие о том, что можно купить патент на эту технологию, я в 1953 году отправился в Нью-Йорк, чтобы завершить эту сделку. Я также хотел посмотреть мир и выяснить, какое место могла бы занять наша новая компания. Поэтому после завершения дел в Нью-Йорке я планировал посетить Европу. Я был очень взволнован, когда поднимался на борт «Стратокрузера» в токийском аэропорту Ханэда с маленьким чемоданчиком в руке и с сумкой через плечо.

Теперь я должен признать, что вначале меня подавили сами масштабы США. Все было таким огромным, расстояния были так велики, открытые пространства столь обширны, а регионы страны так сильно отличались друг от друга. Мне казалось невозможным продавать здесь наши товары. Эта страна просто угнетала меня. Экономика США процветала, и казалось, что в этой стране есть все.

Когда я послал Ибуке по почте соглашение о патенте, заключенное с «Уэстерн электрик», я почувствовал уверенность в своих силах. Но в то время в Японии существовал очень строгий валютный контроль, и чтобы перевести из нашей страны первоначальную плату за патент на транзистор в размере 25 тысяч долларов, нам надо было получить одобрение министерства внешней торговли и промышленности. Транзистор был новым делом, а иностранной валюты в Японии, которая тогда только начинала ускорять темпы послевоенного восстановления, было так мало, что чиновники из министерства не могли понять, зачем нужно это устройство, и не спешили давать разрешение. Кроме того, министерство внешней торговли и промышленности полагало, что такой маленькой компании, как «Тоцуко» (как нас называли), не по плечу столь большое дело, как освоение новейшей техники. И действительно, вначале они были непреклонны в своем отказе. Ибука красноречиво рассказывал о возможностях применения этого малоизвестного изобретения, но, чтобы убедить бюрократов, ему потребовалось шесть месяцев. Министерство внешней торговли и промышленности не было таким уж щедрым благодетелем японской электронной промышленности, как, по-видимому, полагают некоторые критики.

Пока министерство рассматривало нашу просьбу, я путешествовал. Я вылетел в Европу, где побывал во многих компаниях и на заводах и приобрел несколько большую уверенность в отношении будущего нашей компании и Японии. Я посетил «Фольксваген», «Мерседес» и «Сименс», а также много мелких компаний, некоторые из них в последующие годы исчезли. И конечно, в области электроники мне хотелось посетить концерн «Филипс» в Голландии, электронную компанию, известную во всем мире. Именно посещение компании «Филипс» дало мне смелость и новую интуицию.

Когда я уезжал из Германии, я был немного расстроен. Несмотря на разорение, которое война принесла и Германии, положение в стране быстро улучшалось, и на этом фоне послевоенный прогресс Японии казался медленным. Однажды я заказал в дюссельдорфском ресторане на Кёнигштрассе мороженое, и официант принес мне порцию с воткнутым в нее в качестве украшения миниатюрным бумажным зонтиком. «Это из вашей страны»,— сказал он, улыбаясь и, по-видимому,

желая сделать мне комплимент. Я подумал, что это все, что он знает о Японии и ее возможностях, и, вероятно, это было типично. Какой же большой путь нам предстояло пройти!

Я сел на поезд Дюссельдорф-Эйнховен, и когда пересек границу между ФРГ и Нидерландами, картина резко изменилась. Несмотря на то что после войны прошло так мало времени, Германия становилась высокомеханизированной страной: «Фольксваген» уже выпускал 700 автомобилей в день, и все, казалось, очень быстро проводили реконструкцию и производили товары и новые продукты. В Нидерландах многие люди ездили на велосипедах. Это была чисто сельскохозяйственная страна, к тому же маленькая. Повсюду можно было видеть старые мельницы, точь-в-точь как на старых голландских картинах. Все выглядело так необычно. Когда я, наконец, прибыл в Эйнховен, я был удивлен, увидев, как велика компания «Филипс», хотя я знал, что она достигла очень больших успехов, продавая свои электротовары в Юго-Восточной Азии и во всем мире. Не знаю, что я думал увидеть, но для меня оказалось неожиданностью, что громадная фирма моей мечты «Филипс» находилась в небольшом городке в одном из уголков маленькой сельскохозяйственной страны.

Я смотрел на статую доктора Филипса, стоявшую перед вокзалом, и вспоминал нашу деревню Косугая и похожую бронзовую статую моего прапрадеда, которая там когда-то стояла. Я бродил по городу, размышляя о докторе Филипсе, и, когда я побывал на заводе, мое воображение еще больше поразила мысль о том, что человек, родившийся в таком маленьком захолустном городке в сельскохозяйственной стране, мог создать такую большую компанию, производящую новейшую технику и пользующуюся прекрасной репутацией во всем мире. Быть может, думал я, мы в Японии добьемся таких же результатов. Это была только мечта, но я помню, что отправил Ибуке из Голландии письмо, в котором говорилось: «Если «Филипс» может это делать, наверное, это сумеем делать и мы». В то время я очень плохо говорил по-английски и посещал эти заводы просто как турист. Это не был визит важного лица, и я не встретился ни с одним из управляющих. Я представлял тогда неизвестную фирму, но в последующие четыре десятилетия «Сони» и «Филипс», две компании из маленьких и, казалось бы, изолированных мест, сотрудничали в разработке проектно-конструкторских стандартов и совместной работе, что привело ко многим техническим достижениям от стандартной компакт-кассеты до новейшего эпохального достижения в области воспроизведения звука в домашних условиях — компакт-диска (диск для цифровой звукозаписи), в которых мы соединили наши возможности в исследованиях в области импульсно-кодовой модуляции с прекрасной лазерной техникой компании «Филипс». На научно-исследовательской и опытно-конструкторской стадии у нас есть еще и другие совместные работы.

Вскоре после моего возвращения из Европы в нашей научно-исследовательской лаборатории на базе техники и технологии «Уэстерн электрик», на которую мы купили патент, начались тяжелые работы по созданию транзистора нового типа. Нам надо было поднять мощность транзистора, иначе его нельзя было бы использовать для радиоприемников. Это была очень сложная работа, и наши проектировщики прошли долгий период мучительных проб и ошибок, используя новые или хотя бы другие материалы, чтобы получить необходимую нам повышенную частоту. Им пришлось перестроить и фактически изобрести транзистор заново.

В первом транзисторе «Белл лэборэтриз» использовалась пластинка из германия, которая с обеих сторон была сплавлена с индием. Германий служил полупроводником отрицательного типа (О), а индий — положительного типа (П). Но мы рассудили, что, поскольку отрицательно заряженные электроны двигаются быстрее, чем положительные частицы, мы сможем получить более высокую частоту, меняя полярность. То есть распределение зарядов по типу П-О-П мы пытались заменить распределением по типу О-П-О. У нас, по-видимому, не было для этого необходимых материалов. Так, например, индий имел слишком низкую точку плавления для наших целей, поэтому мы отказались от старых материалов и начали эксперименты, используя галлий и сурьму, но это тоже не дало хороших результатов. Одно время всем казалось, что мы попали в тупик, и мы подумали об использовании фосфора вместо сурьмы, но во время одной из наших многочисленных «мозговых атак» кто-то сказал, что «Белл лэборэтриз» уже пробовала такой вариант, но у нее ничего не вышло.



Руководитель нашей научно-исследовательской лаборатории Макото Кикиuti, ведущий специалист в области полупроводников, вспоминает, что в те дни уровень научных исследований и инженерного искусства США был настолько высок, что «голос «Белл лэборэтриз» казался гласом божьим». Тем не менее, один из проектировщиков продолжал опыты с методом фосфорного покрытия, все больше увеличивая дозу фосфора в этом процессе, и, наконец, ему показалось, что уже есть результаты. На одном из совещаний он в осторожной форме сообщил о своих открытиях. Никто больше не смог сообщить о каких-либо успехах, а руководитель группы по разработке транзисторов, мой покойный шури Кадзуо Ивама, который позднее стал президентом нашей компании, сам был ученым и знал характер ученых. Он сказал этому исследователю: «Что же, если вам кажется, что у вас получаются интересные результаты, почему бы вам не продолжить работу и не посмотреть, что из этого выйдет?» Фосфорный метод в конечном счете оказался эффективным, и на его основе мы достигли своей цели, создав высокочастотный транзистор.

Годом позже мы удивили сотрудников «Белл лэборэтриз», которые изобрели транзистор, сообщением о том, как мы производим транзисторы, используя метод фосфорного покрытия, который они тоже испытывали, но, очевидно, преждевременно отвергли. И в ходе проводившихся исследований в области транзисторов, особенно когда мы стали широко использовать фосфор, наш ученый-физик Лео Эсаки и наши сотрудники открыли и описали туннельный эффект в диодах — волновое прохождение элементарных частиц через, казалось бы, непроницаемый барьер. За эту работу Эсаки получил 1973 году Нобелевскую премию.

Теперь, когда у нас был транзистор, следующей задачей стало приобретение и изготовление миниатюрных деталей для наших небольших радиоприемников. Нам пришлось самим сконструировать заново все или почти все. Ибуке каким-то образом удалось найти в Токио небольшую компанию, которая производила маленькие конденсаторы для настройки, и мы договорились с ней о том, что она будет производить свою продукцию главным образом для нас. Этот проект продвигался медленно, а мы продолжали пока торговать магнитофонами и заниматься другой коммерцией. Нам предстояло усовершенствовать транзисторы, наладить их массовый выпуск и разработать новую продукцию, в которой они применялись бы.

Во время своей первой поездки за границу в 1953 году я пришел к выводу, что полное название нашей компании — «Токио цугин когё кабусики кайса» — не годится для наименования товара. Об него можно сломать язык. Даже в Японии мы ее порой сокращенно называли «Тоцуко». Когда я был в США, я понял, что никто не сможет произнести ни одно из этих названий. Название компании в переводе на английский — «Токио телекомьюникейшнз инджиниринг компани» — было слишком громоздким. Некоторое время мы стали называть ее «Токио телетек», но затем мы узнали, что название «Телетек» уже носит одна американская компания.

Мне казалось, что, если мы не предложим оригинальное название для компании, у нее едва ли будет шанс на то, что ее заметят. Я также считал, что, какое бы новое название мы ни придумали, оно должно будет нести двоякую функцию, иными словами, оно должно будет служить и названием компании, и маркой наших товаров. Благодаря этому нам не придется платить двойную цену за рекламу и компании и ее продукции.

Одно время мы использовали в качестве символа перевернутую пирамиду внутри круга, с обеих сторон которой были вырезаны небольшие клинья таким образом, что получалась стилизованная буква «Т». Мы хотели, чтобы наши первые транзисторы и наш первый транзисторный радиоприемник носили марку, которая звучала бы как собственное имя и была удобной, чтобы она легко запоминалась. Мы решили, что наш первый транзисторный приемник станет первым потребительским товаром, который поступит в продажу под нашей маркой.

Я много думал об этом, когда находился в США, где заметил, что многие компании используют в качестве эмблемы аббревиатуры из трех букв, как, например, Эй-би-си, Эн-би-си; РКА и АТТ. Некоторые компании использовали также в качестве фирменного знака свое полное название. Для меня это было новостью. Еще ребенком я научился узнавать названия импортных автомобилей по их символам: трехконечная звезда — «мерседес», синий овал со словом «Рога» внутри, корона —

«кадиллак», стрела — «пирс арроу», крылья победы — «роллс-ройс». Позднее многие автомобильные компании, например «Шевроле», «Форд», «Бьюик» и другие, начали добавлять к символам свои имена, и я узнавал их, еще не умея читать. Я взвешивал все варианты.

Мы с Ибукой долго выбирали название. Мы были согласны с тем, что нам не нужен символ. Символом будет само название, и поэтому оно должно быть коротким, не больше чем из четырех-пяти букв. У всех японских компаний есть эмблема и знак, который носят на лацкане, обычно в форме символа компании, но за исключением нескольких наиболее известных эмблем, например трех ромбов «Мицубиси», постороннему человеку трудно отличить их друг от друга. Так же как и автомобильные компании, которые все меньше полагались на символы и все больше на названия, мы считали, что нам действительно нужно имя, которое соответствовало бы нашей сути. Каждый день мы записывали всевозможные варианты и обсуждали их, как только выпадало свободное время. Мы хотели, чтобы новое название легко запоминалось в любой точке земного шара, чтобы оно одинаково произносилось на любом языке. Мы испробовали не один десяток названий. Вместе с Ибукой мы рылись в словарях в поисках звучного слова и натолкнулись на латинское слово «сонус», означающее звук. Само это слово, казалось, было наполнено звуком. Наш бизнес был тесно связан со звуком, поэтому мы начали пробовать варианты со словом «сонус». В то время в Японии росла популярность слов и прозвищ, заимствованных из английского слэнга, некоторые стали называть сообразительных и оригинальных молодых парней «сонни» или «сонни-бой» (что означало в переводе с английского — сынок). И конечно, и слово «санни» (солнечный), и слово «сонни» звучали оптимистично и радостно, так же как и их латинский корень, с которым мы работали. В те дни мы тоже считали себя «сонни-бойз». К сожалению, само слово «сонни» создало бы нам в Японии трудности, потому что в условиях перевода японской графики на латинскую слово «сонни» произносилось бы как «сон-ни», что означало «потерять деньги». Такое название не годилось для нового товара. Мы некоторое время обдумывали эту проблему, и в один прекрасный день мне пришлось в голову решение: почему бы просто не вычеркнуть букву и не назвать компанию «Сони»? Слово было найдено!

Новое название имело то преимущество, что ни в одном языке это слово ничего не означало. Оно легко запоминалось и вызывало желательные нам ассоциации. Более того, я обратил внимание Ибуки на то, что, поскольку это слово будет писаться латинскими буквами, во многих странах это название будет восприниматься как слово из их языка. Во всем мире, в частности и в Японии, правительства тратят деньги, чтобы научить людей читать по-английски и пользоваться латинским алфавитом. И чем больше будет людей, знающих английский язык и латинский алфавит, тем больше людей без каких-либо наших дополнительных затрат будут узнавать название нашей компании и нашей продукции.

После того как мы начали ставить фирменный знак «Сони» на наших товарах, мы некоторое время сохраняли и старое название нашей компании. В качестве фирменного знака для нашего первого продукта мы использовали высокую тонкую начальную букву с наклоном в квадратном коробке, но вскоре я понял, что лучший способ облегчить название — это сделать его как можно более удобочитаемым и простым, поэтому мы перешли к более традиционным и простым прописным буквам, которые остаются по сей день. Само название стало фирменным знаком.

Первый транзисторный приемник мы выпустили в 1955 году, а наш первый маленький «карманный» транзисторный приемник — в 1957 году. Это был самый маленький в мире приемник, но он был все же больше обычного кармана мужской рубашки, и это некоторое время было для нас проблемой, хотя мы никогда не говорили о том, какой карман мы имеем в виду, называя свой приемник карманным. Нам нравилась сама мысль о том, что коммивояжер сможет продемонстрировать, как легко можно опустить приемник в карман. Мы нашли простое решение — мы заказали рубашки для наших коммивояжеров с несколько увеличенными карманами, достаточно большими, чтобы опустить туда приемник.

К чувству гордости нашим достижением примешивалось разочарование, вызванное тем, что наш первый транзисторный приемник не поступил на рынок первым. Одна американская компания под названием «Ридженси» с помощью «Тексас инструменте» и ее транзисторов выпустила приемники с

торговой маркой «Ридженси» на несколько месяцев раньше нас, но эта компания вышла из игры, не приложив больших усилий для их сбыта. Будучи первыми в этой области, они могли бы выгодно использовать свое положение и создать колоссальный рынок для своей продукции, как это сделали мы. Но они, по-видимому, ошибочно решили, что у этого дела нет будущего, и отказались от дальнейшего производства.

Наш высококачественный маленький приемник носил новую торговую марку нашей компании «Сони», и мы строили большие планы в отношении будущего транзисторной электроники, лелея надежды на то, что успех нашего маленького «карманного» приемника станет предвестником будущих успехов.

В июне 1957 года мы установили первый рекламный щит с именем «Сони» напротив въезда в международный токийский аэропорт Ханэда, а в конце того же года поместили еще один щит в центре токийского района Гиндза. В январе 1958 года мы официально сменили название нашей компании на «Сони корпорейшн» и в декабре были включены в список токийской фондовой биржи.

Мы зарегистрировали название «Сони» в ста семидесяти странах и территориях по различным категориям, а не только в области электроники, чтобы предотвратить его заимствование другими компаниями для своих товаров, чтобы воспользоваться их сходством. Но вскоре мы узнали, что не сумели защититься от некоторых предпринимателей в собственной стране, в Японии. В один прекрасный день нам стало известно, что какая-то компания продает шоколад «Сони».

Мы очень гордились новым названием нашей компании, и я по-настоящему был расстроен, узнав, что кто-то пытается нажечь на нем капитал. Компания, которая присвоила наше имя, раньше называла свой товар совершенно иначе и изменила его название лишь тогда, когда наше имя стало популярным. Она зарегистрировала название «Сони» для нескольких сортов шоколада и других пищевых продуктов и даже переименовала название своей компании на «Сони фудз». Для своей торговой марки она использовала буквы такой же формы, как и мы.

В те дни мы иногда использовали в нашей рекламе рисунок забавного человечка под названием «Сони бой». На самом деле этот человечек назывался «Ачан» и его создал карикатурист Фуюхико Окабэ из японской газеты «Асахи симбун». Торговцы шоколадом «Сони» начали использовать такой же рисунок. Когда я видел этот шоколад в продаже в больших магазинах, я кипел от негодования. Мы привлекли самозванцев к суду, пригласив известных людей — предпринимателей, газетчиков и критиков, — чтобы доказать, что нам был причинен ущерб. Один из свидетелей сказал, что, увидев шоколад «Сони», он подумал, что «Сони корпорейшн» испытывает финансовые трудности, если она стала продавать шоколад вместо новейших электронных приборов. Другая свидетельница сказала, что, поскольку «Сони» — это все же техническая компания, ей казалось, что и шоколад, вероятно, будет синтетическим. Мы боялись, что если этот шоколад будет продолжать заполнять рынок, он полностью подорвет доверие к нашей компании.

Я всегда был убежден в том, что торговая марка — самое важное для предприятия и что ее надо смело защищать. Торговая марка и название компании — это не просто хитроумные выверты, они означают ответственность и гарантию качества продукта. Когда кто-либо пытается воспользоваться репутацией и способностями того, кто немало потрудился, чтобы завоевать доверие общественности, это не что иное, как воровство. Мы не были польщены таким воровством. Дела в японских судах разбираются очень долго, и наше дело тянулось почти четыре года, но мы его выиграли. И впервые в истории Японии суд, освобождая нас от ответственности, применил закон о нечестной конкуренции, а не закон о патентах или регистрации торговой марки. Верно, производители шоколада зарегистрировали название, но только после того, как наше имя стало популярным. Чтобы доказать, что такое название мог выбрать любой, их юристы отправились в крупнейшие библиотеки страны, надеясь продемонстрировать, что такое слово — это всеобщее достояние, но их подстерегал удар. Они остались ни с чем, потому что, в какой бы словарь они ни заглядывали, они нигде не могли найти слово «сони». Мы знали это заранее, ибо проделали эту работу задолго до них. Это имя уникально, и оно наше.

Когда мы отмечали нашу тридцать пятую годовщину, мы подумали, что нам следует изменить нашу торговую марку. Менялись стили и моды в одежде, дизайне, практически во всем, поэтому нам пришла в голову мысль, что, быть может, нам следует подумать об изменении формы начертания букв в нашем названии. Мы устроили международный конкурс и получили сотни предложений, а также сотни просьб от наших торговцев оставить все без изменений. Рассмотрев все предложения, мы решили ничего не менять. Знак «Сони» нам по-прежнему очень нравится, и мы поняли, что, как говорится, «от добра добра не ищут» (нет смысла чинить то, что не сломалось).

## **ТОРГУЕМ СО ВСЕМ МИРОМ. Я набираюсь опыта**

Хотя наша компания все еще оставалась небольшой и мы считали Японию довольно большим и потенциально активным рынком, японские промышленники были единодушны в том, что любая японская компания, чтобы уцелеть, должна экспортировать свои товары. Поскольку у Японии нет никаких природных ресурсов, кроме энергии народа, у нас нет иной альтернативы. И поэтому было вполне естественно, что мы стремились выйти на зарубежные рынки. Вдобавок, по мере того как дело росло, мне становилось ясно, что, если мы не поставим своей целью сбыт товаров за границей, то не сможем стать такой компанией, о которой мечтали мы с Ибукой. Мы хотели изменить представление о японских товарах, товарах низкого качества. Но, как мы считали, тем, кто собирается продавать высококачественную дорогостоящую продукцию, нужен широкий рынок, а это подразумевает существование богатой, высокоразвитой страны. Сегодня свыше 99 процентов всех японских семей имеют цветные телевизоры, более 98 процентов "холодильники и стиральные машины, насыщенность магнитофонами и стереосистемами колеблется в пределах 60-70 процентов. Но в 1958 году, на следующий год после того, как мы выпустили свои "карманные" транзисторные радиоприемники, только один процент японских семей имел телевизоры, лишь у пяти процентов были стиральные машины и всего две десятых процента "имели холодильник. К счастью, в середине 50-х годов начался бурный рост японской экономики. Рост валового национального продукта (ВНП), выражавшийся двузначной цифрой, и низкие темпы инфляции послужили сильным толчком для роста потребительских расходов. Многие говорят, что послевоенная эра началась в Японии в 1955 году, тогда, когда мы представили на суд японской общественности первый транзисторный радиоприемник. Темпы поста ВВП страны достигли поразительных масштабов " 10,8 процента в год. Японские семьи нуждались во всем, и при наличии высокой нормы сбережений [*Норма сбережений " отношение накапливаемой части дохода ко всему личному доходу. При 20%-ной норме сбережений из каждых 100 иен сберегалось 20."* Прим. ред.], которая составляла в те дни свыше 20 процентов, народ мог позволить себе делать покупки. Поэтому благодаря существованию хороших и растущих рынков в стране и потенциальных рынков за рубежом, в мире возникали благоприятные для нас условия.

Нам как новой компании надо было найти собственную нишу на японском рынке. Старые реномированные фирмы вновь начинали функционировать под знакомыми торговыми марками. Нам надо было сделать популярным свое имя. Мы достигли этого с помощью новых товаров, мы даже придумали новые названия для некоторых из них, например "Тейпкордер", но обнаружили, что даже у новинок такого рода есть обратная сторона. Когда мы представили на рынок свои первые магнитофоны, они практически не были известны в Японии. Поскольку мы, очевидно, не могли зарегистрировать название "тейп рекордер" ("магнитофон"), как наше собственное название, мы назвали его "Тейпкордер". Название "Тейпкордер" чуть ли не сразу стало обозначать магнитофоны вообще, потому что на рынке был только наш магнитофон, но позднее, когда наши конкуренты стали производить магнитофоны, это стало сомнительным благом, потому что "тейпкордерами" стали называть магнитофоны любой фирмы. С тех пор мы придавали большое значение тому, что название нашей компании было хорошо видно на наших товарах, даже если мы давали им придуманные имена, например "Уокмэн", то есть торговая марка, название компании и товара должны быть отчетливыми.

Несмотря на рост достатка в Японии в конце 50-х годов, мы сталкивались с большими трудностями, когда нам надо было получить ссуду. Нам приходилось полагаться на друзей, а также

на их попытки представить нас людям, которые могли бы стать нашими инвесторами. В этом отношении нам повезло, потому что у нас был консультативный совет, члены которого пользовались действительно большим авторитетом. Они могли представлять нас потенциальным инвесторам, с которыми мы не могли бы познакомиться сами. Нашим председателем с 1953 по 1959 год был Юнсиро Мандаи, бывший председатель банка "Мицуи", а в числе наших советников был тесть Ибуки, бывший министр кабинета Тамон Маэда; Мидзи Тадзима, который стал генеральным директором "Империзл хаузхолд эйдженси"; Рин Мацутани, человек, который взял Ибуку на работу в фотохимическую лабораторию, это был первый крупный пост Ибуки, и, конечно, мой отец Кюдзэмон Морита.

Одним из бизнесменов, которого наши советники рекомендовали как возможного инвестора, был Таидзо Исидзака, который позднее возглавил японскую федерацию экономических организаций Кэйданрэн [*Союз предпринимателей Японии, одна из наиболее влиятельных организаций страны.* "Прим. ред.]. Мы с Ибукой пришли к нему и уговорили его вложить деньги в нашу компанию, но через несколько месяцев банк "Мицуи" предложил ему стать президентом компании "Токио сибатура электрик компани" ("Тосиба"), потому что она переживала трудности с финансами и рабочей силой. В то время действовали послевоенные антитрестовские законы, и поэтому он считал, что хотя "Тосиба" была гигантской корпорацией, а "Сони" — очень маленькой, он не мог держать акции в другой компании, производящей товары того же типа. Он передал пай своей дочери, Томоко. После того как "Тосиба" выпустила — гораздо позже, чем наша компания — собственный маленький транзисторный радиоприемник, он рекомендовал своей дочери продать акции. Он говорил ей, что ни одна маленькая компания не может тягаться теперь с гигантом японской электротехнической промышленности, когда они начали производить то же самое, что и мы. Дочь Исидзаки — мой хороший друг, живет недалеко от меня. Она часто в шутку говорила: "Мой отец — процветающий бизнесмен и важная шишка в Кэйданрэне, но он не умеет делать деньги для себя". Как послушная дочь, она продала акции "Сони", как советовал он, и упустила возможность разбогатеть на этом.

Мандаи, наш председатель, был одним из крупных банкиров Японии. До войны он возглавлял банк "Мицуи", работники банка все еще считали его чуть ли не богом. Как многие другие люди, связанные со старыми гигантскими финансовыми конгломератами, дзайбацу [*Дзайбацу — наиболее крупные монополистические объединения довоенной Японии, обычно трактуемые в научной литературе как нечто среднее между концернами и финансовыми группами. Фактически контролировали всю экономическую жизнь страны. После поражения Японии распущены.* "Прим. ред.], он стал жертвой чисток, проводившихся оккупационными властями. Как мы полагали, нам очень повезло, что он с нами. Мы с Ибукой пережили трудные времена, когда нам следовало занимать деньги у банка "Мицуи", оказывавшего нам с самого начала помощь. Однажды Мандаи взял меня и Ибуку в свой бывший банк, чтобы поговорить с некоторыми сотрудниками банка о нашей компании. Мы пытались тогда выпустить акции и надеялись, что Мандаи, возможно, просто упомянет об этом в банке. К нашему удивлению, когда мы пришли в банк, Мандаи авторитетным тоном говорил всем: "Моя компания решила выпустить больше акций, и я мог бы помочь вам приобрести их". В устах такого большого человека это звучало почти как команда. Несколько управляющих банка позднее рассказывали мне, как им было трудно раздобыть достаточно денег, чтобы купить эти акции. Они считали, что должны купить их, потому что Мандаи фактически приказал им сделать это. Правда, я не знаю ни одного, кто бы пожалел об этом. Некоторые из них разбогатели на этих первых акциях, и я, во всяком случае, знаю человека, который в очень скором времени построил дом на свои первые дивиденды.

Мы процветали, хотя еще вели жестокую борьбу, добиваясь того, чтобы наше имя стало известно в Японии, где уважение к торговой марке и верность ей очень высоки. За рубежом мы все были в равном положении. И, быть может, у нас там было несколько лучшее положение, чем у других. До войны высококачественные японские потребительские товары были практически неизвестны. Репутация товаров с маркой "Сделано в Японии", которые поставлялись за границу до войны, была крайне плохой. Я узнал, что у большинства людей в США и Европе Япония ассоциировалась с бумажными зонтиками, кимоно, игрушками и дешевыми безделушками. Выбирая себе имя, мы не старались намеренно скрыть нашу национальность, как-никак международные правила требуют указывать на товарах страну происхождения. Однако мы, безусловно, не стремились подчеркивать

это и рисковать тем, что нас отвергнут еще до того, как мы сможем продемонстрировать качество наших товаров. Я должен признаться, что в те первые дни мы печатали слова "Сделано в Японии" как можно более мелкими буквами, которые однажды оказались слишком мелкими для американской таможни, заставившей нас увеличить их.

Уже из своего самого первого опыта продажи магнитофонов я пришел к пониманию того, что маркетинг "это по существу форма общения. Согласно традиционной японской системе распределения потребительских товаров, производители держатся на расстоянии от потребителей. Общение между ними невозможно. Целый ряд первичных, вторичных и третичных оптовиков имеют дело с товаром, прежде чем он достигнет розничного торговца, одна за другой следуют шеренги посредников, стоящих между производителем и конечным потребителем продукта. Такая система распределения имеет определенный социальный смысл "она обеспечивает большое количество рабочих мест, но она дорога и неэффективна. По мере прохождения товаров от одних оптовиков к другим цены на него растут, хотя некоторые из посредников, быть может, ни разу пальцем не коснулись этого товара. Эта система, возможно, и пригодна для товаров широкого потребления и примитивных в техническом отношении товаров, но мы с самого начала понимали, что она не может удовлетворить нужды нашей компании и не годится для ее новых товаров, созданных по новейшей технологии. Посредники на третьем или четвертом этапах просто не смогут иметь такой же интерес или энтузиазм по отношению к нашей продукции и нашим идеям, как мы. Нам надо было научить наших клиентов обращаться с такими товарами. Для этого нам пришлось открыть собственные магазины и создать свои пути поставки товаров на рынок.

Мы выпускали товары, которые никогда прежде не были в продаже, которые фактически никогда прежде не производились, например транзисторные радиоприемники и домашние телевизоры," и начали приобретать славу первооткрывателей. Некоторые даже называли нас "морскими свинками" электронной промышленности. Мы производили новые товары, а промышленные гиганты выжидали, пытаясь определить, будет ли наш товар иметь успех. И если он имел успех, они быстро выпускали на рынок такой же товар, присваивая наши достижения. Это длилось многие годы. Нам всегда было нужно идти вперед. Мы наблюдали это на примере большинства наших основных новинок "от миниатюрных транзисторных радиоприемников и телевизоров (самый первый такой телевизор создали мы) до сегодняшнего портативного стереопроектирующего "Уокмэн", плоского телевизора "Уочмэн" в виде наручных часов и проигрывателя на компакт-дисках "Дискмэн". Мы внедрили стереосистемы в Японии. Мы создали самый первый в мире бытовой кассетный видеоманитон, изобрели систему "Тринитрон", новый метод проектирования цветного изображения на кинескопы телевизоров и усовершенствовали 3,5-дюймовый гибкий диск для компьютеров, который имеет сейчас самую высокую в мире емкость памяти среди дисков его размеров. Мы осуществили революцию в методах сбора информации для телевидения и ее передачи во всем мире, выпустив наши переносные видеокамеры и маленькие видеоманитоны. Мы первыми создали бесплечную камеру "Мавика", систему компакт-дисков и стандарт "Видео-8". Это простой перечень нашей наиболее известной продукции.

В самом начале, когда мы еще не зарекомендовали себя как компания, товары которой неизменно пользуются успехом, наши конкуренты занимали весьма осторожные, выжидательные позиции, пока мы сбывали и совершенствовали новый товар. В первое время, пока другие компании не убеждались в том, что данный товар будет иметь успех, мы зачастую в течение года и больше были полными монополистами на рынке. И пока весь рынок был в наших руках, мы получали большие прибыли. Но по мере того, как наши успехи росли и наши достижения становились все более заметными, сократилось время выжидания у остальных. Теперь бывают случаи, когда другие компании выходят на рынок, конкурируя с нами своими вариантами нашего продукта, менее чем через три месяца. К счастью, нам удалось в течение целого года лидировать в производстве портативных проигрывателей на компакт-дисках "Дискмэн" и почти шесть месяцев "в производстве "Уокмэнов". Это, конечно, лестно, но обходится крайне дорого. Мы не можем отказаться от дополнительной выручки за новаторство. Многие годы мы вкладываем намного более шести процентов оборота в научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, а несколько лет мы инвестировали даже по десять процентов. Наша стратегия состоит в том, чтобы вести за собой потребителей, создавая новые продукты, а не спрашивать их, какие товары им хотелось бы иметь.

Потребители не знают, какие возможности существуют, мы же знаем это. Поэтому вместо того, чтобы производить многочисленные исследования рынка, мы концентрировали свои творческие способности на создании того или иного продукта и его применении, старались создать для него рынок, рекламируя его потребителям и поддерживая с ними контакт. Порой идея создания нового продукта приходила мне в голову сама собой.

В качестве примера я могу привести вещь, которая наверняка известна всем, "Уокмэн". Мысль создать этот стереопроеигрыватель появилась, когда однажды Ибука притащил в мой кабинет один из наших портативных стереомагнитофонов и пару наших наушников стандартных размеров. У него был несчастный вид, и он пожаловался на то, что таскать это очень тяжело. Я спросил его, что он имеет в виду. Он ответил: "Я хочу слушать музыку, но не хочу никого беспокоить. Я не могу сидеть целый день у магнитофона. Поэтому я беру его с собой. Но это слишком тяжело".

Я уже некоторое время обдумывал одну идею. Теперь же, когда Ибука говорил, она приняла четкие формы. По наблюдениям в собственной семье я знал, что молодежь, по-видимому, не может жить без музыки. Почти у всех есть стереосистемы и дома и в машине. В Нью-Йорке и даже в Токио я видел людей с большими магнитофонами и приемниками, гремевшими у них на плечах. Я вспомнил, как однажды моя дочь Наоко, вернувшись домой из поездки, прежде чем поздороваться с матерью, взбежала к себе наверх и первым делом вставила кассету в магнитофон. Жалоба Ибуки послужила для меня толчком. Я сказал нашим инженерам, чтобы они взяли один из наших надежных портативных кассетных магнитофонов, которые мы называли "Прессмэн", вынули из них устройство для звукозаписи и громкоговоритель и заменили их стереоусилителем. Я назвал другие детали, которые мне были нужны, в частности очень легкие головные телефоны, которые оказались одной из самых трудных деталей в проекте "Уокмэна".

Это было тяжелое для меня время. Казалось, что моя идея никому не понравилась. На одном из наших совещаний, посвященных планированию новых изделий, один из инженеров сказал: "Идея, видимо, хороша, но будут ли покупать магнитофоны без устройства для звукозаписи? Думаю, что нет".

На это я возразил: "Миллионы людей покупают стереомагнитофоны для автомобилей без устройства для звукозаписи и думаю, что миллионы захотят купить новый магнитофон".

Открыто надо мной никто не смеялся, но я, наверное, так и не убедил своих проектировщиков, хотя они против воли стали выполнять мои указания. Я даже установил продажную цену, доступную для молодого человека, еще до того, как мы сделали первый магнитофон. Монофонический магнитофон "Прессмэн" стоил довольно дорого и продавался в Японии по цене 49 тысяч иен, и я выразил пожелание, чтобы первые модели нашего нового экспериментального стереофонического магнитофона поступили в розничную продажу в розницу по цене не выше 30 тысяч иен. Бухгалтерия протестовала, но я настоял на своем. Я выразил свою уверенность в том, что мы будем производить новый товар в очень большом количестве и по мере роста объема продаж наши издержки будут снижаться. Они считали, что нам следует взять за основу более дешевый магнитофон, чем "Прессмэн", но я предпочел основную схему "Прессмэна", потому что многие детали для этого магнитофона можно было купить во всем мире в наших центрах обслуживания, и мы знали, что эта система работает надежно. Поэтому мы могли приступить к делу без опасения, что магнитофон будет выходить из строя из-за механических дефектов.

В скором времени мне принесли первый экспериментальный магнитофон с новыми миниатюрными наушниками, и я восхищался его небольшими размерами и высоким качеством звучания. В обычных стереосистемах с большими громкоговорителями значительная часть энергии, необходимой для воспроизведения звука, теряется впустую, поскольку только часть звуковых волн достигает ушей слушателей. Остальная энергия звука уходит на сотрясение стен и окон. Нашему крошечному магнитофону было для работы достаточно небольшого количества энергии, поступающей от батарейки к усилителю маленьких наушников. Точность звуковоспроизведения маленьких головных телефонов была такой высокой, как я и ожидал, или даже лучше. С первым "Уокмэном" я побежал домой и проиграл на нем разную музыку. И я вдруг заметил, что мой

эксперимент раздражает мою жену, которая была недовольна тем, что она не может принимать в этом участия. Прекрасно, решил я, нам надо установить две пары наушников. На следующей неделе производственное отделение изготовило еще одну модель с двумя парами наушников.

Через несколько дней я пригласил поиграть в гольф своего партнера по гольфу писателя Каору Седзи, и когда мы сели в машину, чтобы отправиться в мой клуб, я дал ему пару наушников и включил магнитофон. Я надел вторую пару наушников и наблюдал за выражением его лица. Он был удивлен и обрадован, услышав, как его жена пианистка Хироко Накамура исполняет концерт Грига для фортепиано. Он расплылся в улыбке и хотел что-то сказать, но не смог этого сделать, потому что мы оба сидели в наушниках. Я видел в этом потенциальную проблему. Я разрешил эту проблему, попросив своих сотрудников добавить к магнитофону кнопочный микрофон, чтобы два человека могли говорить друг с другом, не выключая музыки, так сказать, по "горячей линии связи".

Я считал, что мы создали потрясающий продукт, и был полон энтузиазма. Но наши специалисты по сбыту вовсе не были в восторге. Они говорили, что товар не будет пользоваться успехом, и меня беспокоило, что я так радуюсь магнитофону, который, по мнению большинства, никому не нужен. Но я был так уверен, что магнитофон найдет настолько хороший сбыт, что взял на себя личную ответственность за этот проект. У меня никогда не было причин сожалеть об этом. Моя идея оказалась верной, и "Уокмэн" с самого начала имел блестящий успех. Мне никогда не нравилось название "Уокмэн", но оно, по-видимому, везде прижилось. Я был в отъезде, когда несколько молодых людей из нашей компании придумали такое название, и когда я вернулся, я велел им сменить название на что-то вроде "Уокинг стерео" или любое другое, более правильное с точки зрения грамматики, но они ответили, что я опоздал: рекламные объявления уже готовы, и магнитофоны с таким названием уже пущены в производство. Компании "Сони Америка" и "Сони ЮК" опасались, что не смогут продать товар с таким безграмотным названием, как "Уокмэн", но мы оставили его. Позднее мы пробовали за границей другие названия "Стоуэвей" в Англии и "Саунд эбаут" в США, которые, однако, так и не прижились. А название "Уокмэн" пошло. И в конце концов я позвонил руководителям "Сони Америка" и "Сони ЮК" и сказал: "Вот наше распоряжение: магнитофон будет называться "Уокмэн"!". Теперь мне говорят, что это замечательное название.

Вскоре мы уже едва поспевали за спросом, и нам пришлось сконструировать новый автомат для контроля за потоком заказов. Разумеется, мы способствовали росту продаж с помощью широкой рекламы, а в Японии мы наняли молодых людей, которые парами разгуливали по воскресеньям по Гиндзе и Токио, слушая свои "Уокмэны" и демонстрируя их. Вначале я полагал, что человека, который будет один слушать музыку, сочтут невежливым. Однако покупатели считали свои маленькие портативные стереомагнитофоны предметами индивидуального пользования. И хотя я ожидал, что люди будут слушать свои магнитофоны вдвоем, мы обнаружили, что все, по-видимому, хотят слушать собственный магнитофон, поэтому мы убрали "горячую линию", а позднее сняли одно из двух гнезд для подключения головных телефонов на большинстве моделей. Я был убежден, что "Уокмэн" будет популярным, но даже я не был готов к такой реакции. Вместе со своей когда-то скептически настроенной проектной группой я был озадачен, когда мы продали пять миллионов магнитофонов, и предсказывал, что это только начало. С тех пор как первый "Уокмэн" поступил в продажу, мы реализовали более двенадцати миллионов магнитофонов семидесяти с лишним различных моделей. К тому же мы выпустили водо- и пыленепроницаемые модели и будем продолжать выпускать новые.

Интересно, что, создавая "Уокмэн", мы вначале убрали часть деталей из большого магнитофона, имеющего систему звукозаписи и воспроизведения, а теперь круг почти замкнулся. Мы оставили или пустили в продажу приставки, вроде маленьких громкоговорителей, все те детали, которые сначала убрали, добавив даже новые детали, например устройство для переписи с пленки на пленку.

Смысл всей этой истории прост. Я не верю, что какие-то исследования рынка могли бы подсказать нам, что "Сони Уокмэн" будет иметь сенсационный успех, который превзойдет все ожидания и породит множество подражателей. И все же этот крошечный предмет в буквальном смысле слова изменил привычки в слушании музыки у миллионов людей во всем мире. Многие из моих друзей в музыкальном мире, как, например, дирижеры Герберт фон Караян, Зубин Мехта и



Лорэн Маазель, а также виртуозы-исполнители, например Айзек Стерн, просили у меня все новые и новые "Уокмэны", прекрасное подтверждение превосходства идеи самого продукта. В результате создания небольших легких вариантов для серий "Уокмэн" мы смогли осуществить миниатюризацию и повысить качество наших стандартных головных телефонов, а также внедрить десятки новых моделей, став, таким образом, одним из крупнейших в мире производителей головных телефонов. В Японии нам принадлежит почти пятьдесят процентов рынка.

Именно такие нововведения имел в виду Ибука, когда мы в самом начале писали своего рода проспект и философскую декларацию для нашей компании: "Если бы удалось создать условия, в которых люди могли бы объединиться с твердым намерением совместно трудиться и использовать свои технические способности для осуществления своих сокровенных желаний, то такая организация могла бы принести огромное наслаждение и пользу".

Он имел в виду техническое творчество, совместную работу с целью создания новых ценных продуктов. Машины и компьютеры не могут быть творческими сами по себе, потому что для творчества требуется нечто большее, чем обработка имеющейся информации. Оно требует человеческой мысли, интуиции и большой смелости. И когда мы начинали, мы обладали, да и сейчас обладаем этим в избытке.

И поэтому мы начали создавать нашу собственную сеть для сбыта и распределения. Это был способ донести нашу идею непосредственно до потребителя. Мы пользовались старой системой продажи там, где это приносило хорошие результаты. Но там, где это было возможно, мы создавали собственные магазины и вступали в контакт непосредственно с торговыми агентами. Такой путь позволил нам знакомиться с ними лично и разъяснять им, в чем ценность наших товаров, а также возможности их использования. Наши торговые агенты становились нашими посредниками и поощряли к этому розничных торговцев.

---

## II

---

Наш первый транзисторный радиоприемник 1955 года был небольшим по размерам и практичным, хотя и не столь маленьким, как некоторые из наших более поздних моделей. Мы очень гордились им. Я считал США естественным рынком. Экономика там процветала, уровень занятости был высоким, народ "передовой, с большим интересом ко всему новому, да и поездки в другие страны становились все доступнее.

Я поехал в Нью-Йорк, взяв с собой маленький приемник, стоивший 29,95 доллара, и обошел возможных розничных торговцев. На многих из них мой приемник не произвел впечатления. "Зачем вы делаете такие маленькие приемники?" спрашивали они. "В Америке все хотят иметь большие приемники. У нас большие дома, очень много места. Кому нужны такие миниатюрные вещи?"

Я объяснил им, что я узнал, знакомясь с Соединенными Штатами. "В одном только Нью-Йорке существует более двадцати радиостанций, и ваши дома, конечно, большие. Они достаточно велики даже для того, чтобы каждый член семьи имел отдельную комнату, где он или она могли бы включить такой маленький приемник и слушать все, что захочется, никому больше не мешая и никого не беспокоя. Конечно, точность воспроизведения звука не так высока, как в больших приемниках, но для приемников таких размеров она великолепна". Многие понимали логичность моих доводов, и я был рад, когда мне предлагали выгодные сделки, но я был осторожен и не раз отвергал предложения, которые сулили большие прибыли. Покупатели считали меня ненормальным. И хотя наша компания была молода и я был неопытен, время показало, что мои решения были правильными.

В "Бюлове" радиоприемник очень понравился, и их агент по закупкам не задумываясь сказал: "Мы, безусловно, хотим иметь такие приемники. Мы купим сто тысяч штук". Сто тысяч! Я был поражен. Это был невероятный заказ, его стоимость в несколько раз превышала общий капитал нашей компании. Мы уже начали обсуждать детали, мой мозг работал очень быстро. Ножиданно этот агент сказал мне, что есть одно условие: "нам придется поставить на приемниках название компании "Бюлова"".

Это меня остановило. Я дал зарок, что мы не будем производить оригинальную технику для других компаний. Мы хотели создать имя нашей компании, добившись этого благодаря высокому качеству наших товаров. Я сказал ему, что хочу посоветоваться со своей компанией, и действительно послал в Токио телеграмму с сообщением об этом предложении. Ответ гласил: "Принимайте заказ". Мне не была по душе эта идея и не понравился ответ. После продолжительных размышлений я решил, что отвечу "нет", мы не станем продавать приемники под названиями других компаний. Когда я вновь позвонил представителю фирмы "Бюлова", он сначала, казалось, не принял меня всерьез. Как можно отвергать такой заказ? Он был уверен, что я соглашусь. Когда я не уступил, он стал резко говорить со мной.

"Марка нашей компании " это широко известная торговая марка, и чтобы она стала такой, потребовалось более пятидесяти лет," сказал он." О вашей торговой марке никто ничего не слышал. Почему бы вам не воспользоваться преимуществами нашей марки?"

Я понимал его логику, но у меня была своя точка зрения. "Пятьдесят лет назад," сказал я," имя вашей компании было, наверное, таким же неизвестным, как имя нашей компании сегодня. Я приехал сюда с новой продукцией, и сейчас я делаю первый шаг на пятидесятилетнем пути своей компании. Обещаю вам, что через пятьдесят лет наша марка будет не менее известной, чем марка вашей компании сегодня".

Я никогда не сожалел о своем решении не принимать этот заказ, потому что оно придало мне уверенности и гордости, хотя когда я, вернувшись в Токио, рассказал Ибуке и другим управляющим о том, что я сделал, некоторые решили, что я поступил глупо. Но я сказал тогда и с тех пор неоднократно повторял это: это было самым правильным моим решением.

Во время своих путешествий я встретился с одним американским торговцем, который посмотрел на приемник и сказал, что тот ему очень понравился. Он сообщил, что его сеть имеет около ста пятидесяти магазинов, и ему потребуется большое количество приемников. Это обрадовало меня, и, к счастью, он не просил меня ставить на приемниках название его торговой компании. Он только попросил меня сообщить ему предложение о цене партий в пять тысяч, десять тысяч, тридцать тысяч, пятьдесят тысяч и сто тысяч приемников. Вот это предложение! Теперь я мог бы компенсировать все, что я потерял, отвергнув заказ для "Бюлова". Но, вернувшись в гостиницу, я начал размышлять о возможных последствиях столь крупных заказов для нашей небольшой производственной базы в Токио. Мы значительно расширили наш завод с тех пор, как нам стало тесно в некрашеной, с протекающей крышей лачуге на Готэняме. Мы переехали в более просторное и прочное здание рядом с нашим первым домом и уже подыскивали себе новое помещение. Но у нас не было возможности выпускать сто тысяч транзисторных радиоприемников в год и ряд других товаров на нашем маленьком производственном участке. Мы могли производить не более десяти тысяч приемников в месяц. Если бы мы получили заказ на сто тысяч приемников, нам пришлось бы нанять и обучить новых рабочих и еще больше расширить производственные площади. Это потребует больших капиталовложений, значительного расширения производства и увеличения риска.

Я был неопытным и все еще немного наивным, но у меня была голова на плечах. Я рассмотрел все последствия, какие только мог себе вообразить, а потом сел и начертил кривую, которая напоминала перекошенную букву Y [*Рассказанная история " пример интуитивно верного подхода А. Мориты к проблемам теории фирмы. "Y-образные кривые отражают типичный ход развития многих процессов в экономике. Так, рост объема производства положительно сказывается на делах фирмы (ведет к снижению трудовых, материальных затрат и т. д.) лишь до известного момента,*

*потом же процесс поворачивает вспять." Прим. ред.].* Цену пяти тысяч приемников я взял за основу, она стала исходной точкой кривой. Десять тысяч приемников будут проданы со скидкой, и их цена стала нижней точкой кривой. При заказе на тридцать тысяч цена начинала расти. При заказе на пятьдесят тысяч цена приемника была бы выше, чем при заказе на пять тысяч, а при заказах на сто тысяч цена приемника была бы гораздо выше, чем при заказе на первые пять тысяч.

Я понимаю, все это звучит странно, но я рассуждал так. Если нам придется увеличить вдвое наши производственные возможности, чтобы выполнить заказ на сто тысяч приемников, и если мы не сможем получить второй такой заказ на следующий год, мы окажемся в трудном положении, быть может, даже обанкротимся, потому что мы не сможем дать работу всем дополнительно нанятым рабочим и платить за все новые неиспользованные производственные мощности. Это был консервативный и осторожный подход. Но я был убежден, что если мы возьмем большой заказ, нам нужно будет получить достаточную прибыль, чтобы возместить издержки по новым производственным мощностям за счет выполнения этого заказа. Увеличение производственных мощностей не такое простое дело "получить новые деньги будет трудно," и я не считал, что один заказ может оправдать такое увеличение. В Японии мы не можем просто так нанимать и увольнять людей в зависимости от поступления заказов. Мы берем на себя долгосрочные обязательства перед нанятыми рабочими, а они имеют обязательства перед нами.

Конечно, я был тоже несколько обеспокоен и тем, что, если я назначу слишком низкую цену за сто тысяч приемников, покупатель может сказать, что он возьмет сто тысяч, но сначала закажет на пробу только десять тысяч по цене магнитофона как при заказе на сто тысяч и не сделает больше никаких заказов.

Я вернулся на следующий день с предложением о цене. Покупатель посмотрел на него и замолчал, словно не поверив собственным глазам. Отложив бумагу в сторону, он стал мне терпеливо объяснять: "Господин Морита, я работаю в качестве торгового агента почти тридцать лет, и вы " первый человек, который пришел сюда и заявил мне, что чем больше я куплю, тем выше будет стоить магнитофон. Это же нелогично!" Я объяснил ему причину этого, и он внимательно выслушал меня. Когда он справился со своим шоком, он немного подумал, улыбнулся и заказал десять тысяч приемников " по соответствующей цене," что устраивало и его, и меня.

В те дни мне везло. У меня не было большого опыта в коммерческих делах, и надо мной не было никакого начальства, которое контролировало бы меня. Поэтому, когда я решил предложить такую цену, никто в компании не мог сказать мне "нет". Я разрабатывал политику компании на ходу. Позднее мы, разумеется, соглашались на крупные заказы.

В середине пятидесятих годов я был не единственным японцем, ведущим дела в Нью-Йорке. Многие, если не большинство из них, опирались на помощь гигантских японских торговых компаний, хорошо знавших иностранные рынки и имевших свои конторы за рубежом. Это не годилось для меня, потому что ни одна из этих торговых фирм не знала моих товаров и моей философии коммерческой деятельности.

По иронии судьбы американские бизнесмены сейчас жалуются [*Речь идет о той многоступенчатой системе японской торговли, о которой чуть раньше говорил сам А. Морита. Иностранные коммерсанты рассматривают ее как одно из серьезнейших препятствий доступа к рынкам.* Прим. ред.] на сложность японской системы распределения и сбыта. Однако, когда я впервые начал разрабатывать планы экспорта товаров в США, я был поражен и подавлен сложностью маркетинга в Америке. Когда я рассказываю об этом американским бизнесменам, это постоянно вызывает у них удивление. Но в те дни обычный путь экспорта японских товаров в США начинался с передачи своих товаров японской торговой компании, обладающей опытом и имеющей свои представительства в США. Последняя доставляла товары в американский порт, где их агент оплачивал таможенные пошлины, после чего передавал их сбытовой компании, а та в свою очередь распределяла их между оптовиками, которые затем направляли товары розничным торговцам. Меня ошеломяло, как много времени уходило на доставку товаров и последующий сервис в такой

большей стране. Впрочем, я никогда не считал колоссальные масштабы Америки или английский (а также французский или немецкий) язык нетарифными барьерами.

Я могу понять разочарование американцев и других иностранных бизнесменов, сталкивающихся с японской системой сбыта и трудным японским языком, так как для них это должно быть не менее трудно, чем американская система и английский язык для меня несколько десятков лет тому назад. Но многие из них успешно находят пути, чтобы работать вне рамок сложившейся традиционной системы. Я считал необходимым действовать в США именно таким образом. Нам нужен был такой канал сбыта, по которому мы могли бы гораздо быстрее донести представления о нашей новой технике и ее преимуществах непосредственно потребителям. Нам предстояли долгие поиски. На нашу долю выпало несколько суровых уроков.

Мне повезло, что мой старый японский друг Сидо Ямада представил меня Адольфу Гроссу, который являлся представителем одной промышленной фирмы и имел свою компанию "Агрод компани", находившуюся на Бродвее 514. Когда я рассказал Гроссу о своей компании и о том, что мы пытаемся делать, он заметил, что ему нравится качество звука нашей аппаратуры. Тут же последовало его согласие представлять нас. Он даже предложил мне кабинет в своей конторе. У нас сложились не только деловые, но и дружеские отношения: он был мне хорошим другом и учителем. Это счастье, что в США я встретил нескольких хороших учителей. С одним из них я познакомился в Токио. Это был американский гражданин Ёсинобу Кагава, японец американского происхождения, родившийся на Гавайях, который приехал в Японию в качестве юриста в составе экономического отдела оккупационных войск. Когда в 1952 году оккупационные войска ушли, он решил остаться в Японии и представлял ряд японских компаний, в частности кинокомпанию "Тохо". Я попросил его стать консультантом моей фирмы, и во время моих первых поездок в США он сопровождал меня. Итак, у меня были хорошие учителя "Адольф Гросс, "док" Кагава и, пожалуй, мой лучший учитель Эдвард Розини, который вначале был юристом у Гросса, а затем стал моим юристом.

С Адольфом Гроссом я очень сдружился, хотя ему было около шестидесяти лет, а мне " всего тридцать с небольшим. Это был добрый, умный, скромный человек с тихим голосом, который понимал толк в шутке и был воплощением честности. Он интересовался международным бизнесом и уже импортировал высококачественные европейские электронные товары, в том числе прекрасный западногерманский проигрыватель ЭЛАК, который пользовался популярностью у первых фанатиков высокой точности воспроизведения звука. В тот день, когда нас впервые представили друг другу, он долго беседовал со мной. Ему хотелось знать все обо мне, о моей компании и ее философии. В скором времени я многое узнал от него о практике американского бизнеса. Он рассказывал мне об Америке и американском деловом мире, давал мне, в частности, весьма практичные советы о репутации и характере различных магазинов, а также о лучших способах ведения дел в Америке. Он также пытался американизировать меня или хотя бы придать мне светский лоск и изысканность.

Однажды он мимоходом спросил меня, не хочу ли я посмотреть спектакль "Моя прекрасная леди", который только что начал идти на Бродвее и уже стал гвоздем сезона. "Конечно, Адольф, мне бы хотелось посмотреть этот спектакль," ответил я, "но билетов, наверное, не достать. Ведь все билеты проданы!" "Не беспокойся," ответил он и вскоре достал два билета. Они, вероятно, обошлись ему в сотню долларов каждый, что немало за место в театре. Тем не менее в 1957 году я считал это удачей. В день спектакля мы задержались на работе и, не заходя домой, отправились в театр Марка Хеллинджера. Мне было очень интересно и в новинку побывать в таком обществе на самом выдающемся представлении сезона. Адольф же был пресыщен всем этим. Как только погас свет и оркестр заиграл увертюру, Адольф повернулся ко мне и сказал: "Спокойной ночи, Акио". В своем стодолларовом кресле он проспал весь этот восхитительный мюзикл.

Когда Адольф Гросс в 1958 году внезапно умер в Лондоне от сердечного приступа, все мы были потрясены. Я никогда не забываю о том, сколь многим я обязан ему, и все думаю о нем как о прекрасном отце. Госпожа Гросс все еще поддерживает очень тесные связи с семьей "Сони", и мы всегда приглашаем ее на все годовщины "Сони Америка".

Я познакомился с Эдвардом Розини, юристом Гросса, после того как мы потеряли Гросса. И тогда же я познакомился с Ирвингом Сейгором, работавшим у А. Гросса бухгалтером. Я многое узнал об американской системе учета коммерческих операций и о законах коммерческой деятельности от этих прекрасных людей. Когда я стал подумывать о создании "Сони Америка", мне понадобился человек, которому я мог бы доверять, и они стали моими самыми лучшими учителями и помощниками. Как бухгалтер, Сейгор мог проследить за правильным начислением налогов. Мы с Эдди Розини стали как братья, мы вместе работали, вместе обедали, играли в гольф (он меня возил в свой загородный клуб в Спринг-Вэлли, штат Нью-Йорк), вместе решали деловые проблемы. Эдди, в частности, объяснял мне систему американских деловых контактов, которая почти неизвестна в Японии.

Вначале, приезжая в Нью-Йорк, я снимал номер в дешевом отеле, и, поскольку я плохо говорил по-английски, а денег у меня было мало, я обедал в закусочных-автоматах или кафетериях, где мне не надо было ни с кем говорить на ломаном английском языке. Когда я впервые приехал в США с доком Кагавой и водил его в кафе-автоматы и заказывал места в недорогих отелях, он дал мне понять, что это никуда не годится, что для поддержки нашей собственной гордости, а также достоинства и престижа имени нашей компании мы должны демонстрировать более высокий уровень жизни. Он убедил меня, что лучше снимать самый дешевый номер в лучшем отеле, чем лучший номер в самой дешевой гостинице. Он настаивал на том, чтобы я обедал в хороших ресторанах и научился понимать толк в еде и обслуживании. Когда мы разъезжали по США на свои скудные средства, то порой жили в одном номере, но всегда останавливались в лучших отелях. В Нью-Йорке я перестал обедать в забегаловках "Горн энд Хардар" и перебрался в ресторан "Стоуффер". В то время здание 666 на Пятой авеню было только что построено, и ресторан "Стоуффер" находился на верхнем этаже. (Когда мы жили в Нью-Йорке и моя дочь Наоко была еще ребенком, она полюбила этот ресторан и открывающийся из него вид на Нью-Йорк. Когда я несколько лет назад снял номер на сорок восьмом этаже "Мьюзие траур", первое, что она увидела из наших окон, был дом 666, где мы когда-то так часто и так вкусно обедали. Она заметила, что из окон нашей башни она смотрит на этот дом сверху вниз, а когда она была маленькой, ей казалось, что крыша здания скрывается где-то высоко в облаках, и весь Нью-Йорк находится под ней.)

Значение таких прекрасных учителей, как док Кагава, трудно переоценить. Большинство японских бизнесменов, которые в то время приезжали в США, обычно были ограничены клановыми предрассудками и получали информацию о стране от других японских бизнесменов, прибывших в США раньше их. Но чтобы понять нецелесообразность такого подхода, не требуется глубокого анализа. Прожив пару лет в чужой стране, эти японские бизнесмены все еще оставались чужаками. Те, кто следовал их советам, напоминали слепых, которых ведут слепые. Я узнавал об Америке от людей, для которых Америка была родным домом и которые обладали широким кругозором.

У меня, как исполнительного вице-президента нашей компании в Токио, было много дел, и заниматься еще продажей наших товаров в США было просто выше моих возможностей. Это напоминало бы театр одного актера. Я обсудил эту проблему с Гроссом и по его совету поручил сбыт наших приемников компании "Дельмонико интернэшнл". Отношения с "Дельмонико" вначале были прекрасными, но вскоре они начали меня тревожить. По мере того как наше имя приобретало все большую известность и объем продаж рос, сотрудники "Дельмонико", как мне казалось, стали проявлять большую заинтересованность в низких ценах, а не в качестве. Дело дошло до того, что нам пришлось торговаться о стоимости футляра из искусственной кожи, а также о том, нельзя ли сделать его на пять центов дешевле. Они часто просили нас выпускать недорогие приемники, которые они могли бы продавать большими партиями со значительной скидкой. Это был не мой стиль работы. Я так и сказал им. Производство товаров низкого качества лишь для того, чтобы зарабатывать деньги, не представляло для нас интереса.

Когда в конце 1959 года мы объявили всему миру, что нам удалось сделать первый в мире транзисторный телевизор, "Дельмонико" без каких-либо консультаций с нами начала давать рекламные объявления, в которых сообщала, что будет продавать эти телевизоры. Меня это обеспокоило, потому что мне не нравилось, как идут дела, и я чувствовал, что, если мы не прервем наши отношения, произойдет катастрофа. Еще не успели высохнуть чернила на этих рекламных

объявлениях, как я заявил "Дельмонико", что не намерен продавать телевизоры с их помощью. Я боялся, что наши отличные телевизоры "первые такие телевизоры в мире" будут продаваться по дешевке или даже со скидкой. Я хотел обеспечить нашим товарам репутацию изделий высокого класса и качества, каковыми они в действительности и были.

По этому вопросу нам пришлось выдержать настоящий бой. Благодаря Эдди Розини мы избежали долгой затяжной битвы в суде, но нам все же пришлось довольно долго вести переговоры, что стоило нам недешево. Мы указали компании "Дельмонико" на то, что, уже подписывая с ней контракт о продаже радиоприемников, прекрасно знали, что будем производить телевизоры. В самом деле тогда мы действительно работали над телевизорами, но не представляли, когда сможем пустить их в продажу. В этом контракте мы отдельно не упоминали о телевизорах. Я знал, что когда-нибудь мы начнем продавать телевизоры, поэтому я сослался на дату заявки на патент, чтобы подтвердить мои доводы. Это означало, что мы не давали компании "Дельмонико" права на продажу наших телевизоров и даже сознательно исключили пункт о телевизорах из контракта с "Дельмонико" о сбыте *[Суть дела в том, что сбытовая фирма считала себя генеральным представителем "Сони" в Америке, то есть полагала, что имеет исключительное право на сбыт всех продуктов компании в этой стране. А. Морита же стремится доказать, что контракт предусматривал сбыт через систему "Дельмонико" только радиоприемников. Судя по тому, что "Сони" все же пришлось выплатить отступные, американцы не были столь не правы, как это следует из рассказа А. Мориты.] Прим. ред.]*

Руководителям "Дельмонико" это не понравилось. Мы решили, что единственный способ преодолеть эти трудности "это прервать наши отношения. Они потребовали большую компенсацию за расторжение контракта" 300 тысяч долларов, и поскольку мы сопротивлялись, они постепенно несколько снизили свои требования. Я уже не раз был готов удовлетворить их требования. Я думал, что они больше не уступят. Но Эдди Розини не соглашался на мировую, и я следовал его советам. "Дай мне еще один день," говорил он, "и я добьюсь снижения их требований до 100 тысяч долларов". На самом деле ему удалось добиться снижения компенсации до 75 тысяч долларов. Я спросил его, сколько я ему должен. И он ответил: "25 тысяч. Я возьму свой гонорар из их денег!" После этого я полюбил его еще больше. В то время это была для нас большая сумма, но мне был важен сам принцип, и я был рад, что мои американские учителя так же, как и я, считали, что мы должны расторгнуть эту сделку, как бы дорого нам это ни стоило. В конце концов мы выкупили у "Дельмонико" в счет нашей компенсации весь запас наших радиоприемников, около 30 тысяч штук.

Если читаешь данные об объемах производства, а также сведения о ежегодных поставках и продажах, то цифра 30 тысяч изделий на рынке бытовой электроники не производит большого впечатления. Но в февральские морозы 1960 года в Нью-Йорке небольшой группе людей, вскоре вошедшей в штат "Сони корпорейшн оф Америка", пришлось разгружать несколько грузовиков с радиоприемниками, которые к тому же были упакованы в красивые картонные коробки, что, конечно, еще больше увеличивало их объем. Эти 30 тысяч приемников показались нам целым миллионом. Мы не подумали о том, какого труда это потребует, и никого не наняли себе в помощь.

Ирвинг Сейгор предложил нам использовать для хранения приемников склад компании "Агрод", и когда морозным февральским утром туда приехали грузовики, нам не оставалось ничего другого, как надеть рабочие халаты и тащить приемники на склад. Пятеро из нас работали почти круглые сутки. К тому моменту, как наши 30 тысяч приемников были аккуратно уложены на полках, мы были уже в полном изнеможении и еле доползли до конторы, чтобы выпить чашечку кофе. Заведующий складом Чарли Фарр, все еще остававшийся с нами, отказался от кофе и поехал домой в Бруклин, чтобы немного отдохнуть. Один из нас вздумал еще раз проверить штабели коробок с приемниками и вернулся из конторы на склад. Пересчитав все приемники, он возвратился в контору. Правда, открывая дверь, нечаянно включил сигнал тревоги.

В контору ворвались сотрудники охраны и схватили нас с поличным, когда мы пили кофе. Их глазам предстала "шайка" грязных и измученных японцев и среди них еще американец. Такая картина едва ли была похожа на кражу со взломом, которую они ожидали увидеть. И все же она

показалась им подозрительной. Ирвинг Сейгор входил в нашу команду чернорабочих-управляющих, и поскольку он был в ней единственным американцем, он попытался объяснить сотрудникам охраны, что мы "руководители компании. Охранники с подозрением посмотрели на наши грязные рабочие одежды и не поверили ему. Мы не могли связаться с Фарром, который знал код сигнализации, потому что он еще не приехал домой. Поэтому мы сидели, глядя друг на друга, пока Сейгору не пришла в голову мысль открыть сейф. Эта идея беспокоила наших стражей целую минуту, пока Сейгор не показал им, что он действительно знает шифр. Он открыл сейф и достал документы компании, которые позволяли установить его личность и нашу деятельность. Охранники нехотя признали наши доказательства и ушли, покачивая головами, но благодаря этой истории все мы еще больше почувствовали себя членами одной семьи.

---

### III

---

Вскоре я начал постоянно сновать между Токио и Нью-Йорком. Как исполнительный вице-президент я не мог позволить себе надолго отлучаться из Токио, но как учредитель нашей компании в США я также не имел возможности проводить чересчур много времени в Токио. Я начал понимать, что, для того чтобы упрочить положение нашей компании в США, мне надо было лучше узнать страну. И хотя у меня в Америке было много хороших друзей, я считал, что мне следует больше знать об образе жизни и мыслей американцев. Сделать имя компании более известным было только первым шагом. Понять американцев оказалось гораздо труднее. Но я сознавал, что моя судьба, как и судьба моей компании, в большой степени будет зависеть от США и от нашей торговли с другими странами. Более половины нашей продукции уже шло за границу, и мне пришла в голову мысль о том, что наша компания должна стать гражданином мира, оставаясь хорошим гражданином в каждой стране, где мы будем делать бизнес. Нам надо было знать не только статистику рынка и объем продаж.

Я решил основать компанию под названием "Сони корпорейшн оф Америка". В Токио Ибука и Кадзуо Ивама, ставший позднее президентом компании, были настроены скептически, не говоря уже о небольшом количестве работников и управляющих для "Сони", которых мы набрали в Нью-Йорке. Я был убежден в своей правоте, и никто не мог сказать ничего убедительного против. Мы создали собственную сеть сбыта, сами стали продавать свои товары, накапливать свой опыт в маркетинге. Мои коллеги в Токио решили, что, поскольку я лучше знаю обстановку в Америке, они предоставят это дело мне. Во всяком случае, это был долгожданный проект, и поэтому мы решили заняться им, когда наступит подходящий момент. Но обстоятельства сложились так, что мне не пришлось долго ждать.

Мы запросили у министерства финансов разрешение на перевод в США 500 тысяч долларов для дальнейшего использования. Нам, однако, не было известно, даст ли это разрешение министерство, а если даст, то когда. Неожиданно разрешение было получено как раз тогда, когда мы обсуждали вопрос о создании американской компании. И вот в феврале 1960 года мы официально учредили компанию "Сони корпорейшн оф Америка", имея капитал в 500 тысяч долларов. Спустя год и четыре месяца мы выпустили на американский рынок два миллиона обыкновенных акций компании "Сони" в виде американских депозитных сертификатов (АДС). Это был весьма поучительный опыт для меня. Хотя "Токио электрик пауэр компани" выпускала облигации на американском рынке еще до войны, мы первыми из японских компаний предложили в США свой акционерный капитал, и это стало возможным благодаря новой тогда системе АДС. По этой системе акции хранятся в той стране, где они были выпущены, но сертификаты акций, выпущенных в продажу, размещаются в американском банке, и их можно продавать в США точно так же, как обычные внутренние акции [Система АДС приводит как бы к раздвоению акции на саму акцию и сертификат на право владения ею. Благодаря этому не возникает юридических и экономических сложностей, связанных с прямым введением иностранных акций в обращение на нью-йоркской бирже." Прим. ред.]

Наш банк, а также страховая компания "Номура секьюритиз", управляющие которой хорошо нас знали, американская фирма "Смит Барни" и ее президент Бернет Уокер считали, что мы должны выйти на американский рынок, и нас заинтересовала возможность собрать капитал, предлагая свои акции в США. Мы обсудили этот вариант в Токио осенью 1960 года. Компания "Смит Барни" согласилась стать поручителем-гарантом вместе с "Номура секьюритиз".

Это было, пожалуй, самое трудное дело в моей жизни. Мы должны были соблюдать японский коммерческий кодекс, постановления японского министерства финансов, а также американской Комиссии по делам фондовых бирж и контролю за операциями с ценными бумагами. Все это было абсолютно ново, очень непривычно и сложно. К счастью, премьер-министру Хаято Икэде понравилась эта идея, поскольку он был сторонником развития международных связей. Это должно было стать для Японии одним из примеров либерализации в области финансов после войны. Его положительное отношение в значительной мере помогло нам убедить консервативных, мысливших по старинке работников министерства финансов положительно ответить на нашу просьбу. Нам нужно было торопиться. Из сотрудников "Сони" мы сколотили неплохую команду, членом которой был и я. В нее также вошли Эрнест Шварценбах из компании "Смит Барни", представлявший гарантов; Джон Стивенсон из юридической фирмы "Салливан энд Кромвелл", которую он теперь возглавляет; Йосио Тerasава из "Номура секьюритиз", который в феврале 1961 года только что вернулся после медового месяца (и обстоятельства сложились так, что он был настолько занят этим проектом, что не видел свою молодую жену целых четыре месяца!).

Мы работали над предварительным проектом. Нам было очень трудно объяснить наш метод ведения дел так, чтобы удовлетворить Комиссию по делам фондовых бирж и контролю за операциями с ценными бумагами. Нам пришлось делать множество вещей, которые были новинкой для меня. Так, например, мы были вынуждены изменить наши методы бухгалтерского учета в соответствии с системой отчетности, применяемой на Западе, и следовательно, впервые консолидировать наш баланс. После того как я увидел, какие результаты дает эта система, я не мог не согласиться с одним из наших американских коллег, который спросил: "Откуда же вы знаете, каково финансовое состояние вашей компании, если вы не консолидируете баланс?" Мы добились больших успехов благодаря тому, что научились составлять баланс, и на основе нашего опыта консолидация баланса стала стандартным методом отчетности в Японии.

Мы должны были перевести все наши контракты на английский язык и на бумаге до мельчайших подробностей рассказать все о нашей компании. Первое, что озадачило юристов и бухгалтеров, это специальная оговорка во многих наших контрактах о том, что, если в период действия контракта условия изменятся таким образом, что повлияют на способность той или иной стороны выполнять положения контракта, обе стороны должны провести переговоры для обсуждения новой ситуации. Такой пункт характерен для японских контрактов, и многие компании осуществляют большую часть своего бизнеса вообще без контрактов. Однако это вызывало недоверие у людей, которые не понимали порядка ведения дел в Японии. Думаю, что тогда мы впервые осознали, какую пропасть нам предстоит преодолеть. Американская сторона не могла уразуметь, как могут две стороны, между которыми имеются серьезные разногласия, честно вести переговоры.

Еще более опасным с точки зрения наших гарантов был наш метод финансирования на основе традиционной японской системы краткосрочных займов. В Японии компании обычно оперируют большим количеством возобновляемых девятистодневных займов. Кто-то задал вопрос: "Как же можно вести дела на основе такого большого количества краткосрочных займов? Если банк потребует их уплаты, вы разоритесь". Мы объяснили, что банк не потребует их уплаты, что это традиционный способ получения самых дешевых кредитов. Это обеспечивает японским фирмам большую гибкость. Займы можно продлить в случае необходимости или уплатить их, если деньги больше не нужны. Банки уделяют самое большое внимание компаниям, которые они поддерживают, и стараются предоставлять им займы в первую очередь. Но наши американские коллеги хотели получить в письменном виде гарантии банка, подтверждающие, что займы будут продлены. Я говорил им, что между банком и компанией существует доверие, но они отвечали, что предпочитают заменить доверие документом. В конце концов они поняли и признали наши методы ведения дел. Мы тоже многому научились.



Три месяца мы работали день и ночь, после чего пришли к выводу, что в своей конторе в Токио мы сделали все, и отправились в Нью-Йорк для завершения последующих подготовительных мер по регистрации компании. Токийская фондовая биржа закрывалась в три часа дня, в это время в Нью-Йорке было два часа ночи. Мы должны были внимательно следить за Токийской фондовой биржей, потому что, если бы курсы акций начали слишком сильно колебаться, у нас возникли бы трудности с Комиссией по делам фондовых бирж и контролю за операциями с ценными бумагами, поэтому мы каждый вечер работали минимум до двух часов ночи в нью-йоркской конторе "Номура секьюритиз", где нашим последним делом был разговор с Токио и обзор положения на бирже. Затем я шел в метро и возвращался в ту гостиницу, в которой остановился. Она находилась на Восточной 56-й авеню, через улицу от клуба "Гаслайг клуб", и каждую ночь, когда я примерно в половине третьего приходил домой, усталый и измученный, парадная дверь была заперта и мне надо было звонить привратнику. Поскольку мое пребывание затягивалось на много недель, он начал восхищаться моей выносливостью и с тайным восхищением смотрел на меня, когда я глубокой ночью, еле волочась, возвращался домой. Наконец однажды ночью он мне сказал: "Я просто не могу понять, откуда вы берете силы, чтобы каждый вечер сидеть до половины третьего ночи в этом клубе?"

К тому времени, когда дело было закончено, мы настолько устали, что еле держались на ногах. И вот пришел день, когда нам нужно было установить курс акций. Последнее означало, что нам следовало узнать курс акций в Токио при закрытии биржи, когда в Нью-Йорке было два часа ночи, получить согласие гарантов, то есть Эрни Шварценбаха, указать курс акций в проспекте и тут же отпечатать их в типографии. Затем юрист должен был сесть на поезд, отправляющийся в шесть часов утра в Вашингтон (в те дни еще не было ранних утренних рейсов самолетов между Нью-Йорком и Вашингтоном), чтобы в девять часов утра подать заявку в Комиссию по делам фондовых бирж и контролю за операциями с ценными бумагами. После того как заявка будет принята и одобрена, юристу следовало позвонить из помещения комиссии в Нью-Йорк, и мы должны были выпустить сертификаты АДС на рынок. Но к концу последнего дня Эрни Шварценбах буквально падал от усталости. Поскольку оставалось установить только курс акций и формула для этого уже была согласована, он решил пойти домой и немного отдохнуть. "Почему бы вам не позвонить мне, когда вы установите курс акций," сказал он. "Я могу дать согласие из дому, вместо того чтобы томиться здесь в ожидании".

Это показалось нам хорошей мыслью. Шварценбах поехал домой и улегся на диване, поставив рядом телефон, и тут же уснул. Но когда мы стали ему звонить, он так крепко спал, что мы не могли добудиться. Мы звонили и звонили. Никакого ответа. Время уходило. "Номура секьюритиз", Токио и я уже договорились о курсе наших акций. Я никогда не забуду, что он составил 17,5 доллара за один сертификат, дававший права на десять акций. Нам оставалось лишь получить согласие Шварценбаха. Телефон все звонил и звонил, но он по-прежнему спал у себя в гостиной в Грейт-Неке, а мы все смотрели на часы, пытаясь что-нибудь придумать. Сэму Хартуэллу, помощнику Эрни, пришла в голову мысль, что, поскольку Шварценбах был также мэром Грейт-Нека, мы можем позвонить в полицейское управление города и попросить прислать дежурную машину к нему домой, чтобы его разбудить. Мы решили, что это блестящая идея. Но оказалось, что всего за неделю до этого какой-то псих в Грейт-Неке начал изводить мэра и начальника полиции надоедливymi телефонными звонками, и поэтому, когда Хартуэлл позвонил, ему ответили очень сухо. Выслушав просьбу Сэма, они сначала даже рассмеялись. Потребовалось время, чтобы объяснить им, что случилось, пока они наконец поверили ему и послали полицейского, чтобы разбудить мэра.

Когда все кончилось, у меня уже не оставалось никаких сил, но я был приятно обрадован результатом: чеком на четыре миллиона долларов от нашего первого выпуска акций за рубежом. Я никогда еще не видел такого крупного чека. Когда я наконец добрался до дома, я почти две недели не мог прийти в себя и не вылезал из постели. Позднее мы опубликовали весьма подробную книгу, ставшую библией для японских компаний, желающих выпускать акции на американском рынке, и она приобрела большую популярность. Когда Шварценбах в 1966 году ушел из компании "Смит Барни" на пенсию, я воспользовался этой возможностью, чтобы сделать его президентом "Сони Америка" вместо себя, я же стал председателем той же компании. После нашей совместной работы, связанной с выпуском акций, он разбирался в делах "Сони" не хуже меня и занимал этот пост до самой своей смерти, последовавшей в 1968 году.

---

## IV

---

В 1960 году я открыл в районе Гиндзы в Токио демонстрационный салон, где потенциальные заказчики могли бы ознакомиться с нашими товарами без помощи продавцов, которые пытались бы им что-либо продать. И он стал очень популярным. Его значение для рекламы наших товаров было огромным. Поскольку мы были новичками, нам надо было представить нашу компанию японцам точно так же, как нам пришлось затем представлять ее американцам, а позднее и европейцам.

Открыть демонстрационный салон в Нью-Йорке стало нашей задачей. Я изучил город и понял, что, если я хочу привлечь людей, у которых есть деньги и которые могут позволить себе покупать наши довольно дорогие товары, самым подходящим местом, чтобы найти их, будет Пятая авеню. Я исходил эту улицу в центре Манхэттена вдоль и поперек, разглядывая людей и магазины. Они производили сильное впечатление: "Тиффани", "Картье", "Сакс пятая авеню", "Бергдорф-Гудмэн". Я ограничил свои поиски восточной стороной Пятой авеню, участком между 45-й и 56-й авеню, потому что этот район показался мне тогда самой элегантной частью улицы.

Пока я искал подходящее помещение на первом этаже для аренды, я заметил, что на улице висят флаги разных стран, правда, японский флаг там отсутствовал. Я решил, что, когда мы откроем наш демонстрационный салон, мы первыми вывесим японский флаг на Пятой авеню.

Прошло два года, прежде чем я нашел действительно подходящее место, и нам пришлось обосноваться в довольно маленьком помещении. Затем я сам придумал оригинальный дизайн для этого помещения, сделав одну из стен зеркальной, чтобы помещение казалось более просторным. Когда мне пришлось работать над проектом демонстрационного салона и я пытался впитать в себя ритм американской жизни, я подумал, что, если я действительно хочу понять, какова жизнь в Америке, и если мы хотим иметь успех как компания на гигантском американском рынке, нам нельзя ограничиваться лишь созданием нашей компании на американской земле. Я должен перевезти свою семью в США и попробовать жить так, как живут американцы. Когда я жил один в Нью-Йорке, я получал много приглашений и познакомился со многими людьми. Но я знал, что, если я буду жить в Америке с семьей, я обогатю свой опыт, потому что, где бы я ни бывал "в загородных клубах, на приемах или обедах в конце недели," американские семьи всегда были вместе. Многие приглашения приходили на имя господина и госпожи Морита, и я понял, что одинокий мужчина зачастую представляет проблему для хозяев. Если бы я жил в Америке с семьей, мы могли бы понять американцев, чего не могут сделать иностранцы, приезжающие сюда на непродолжительное время.

Я никому не говорил об этом. Между тем время шло, и я все больше и больше убеждался в том, что должен это сделать. США были открытой и прогрессивной страной, и Нью-Йорк стал международным перекрестком. Я привез жену Йосико в Нью-Йорк в октябре 1962 года на открытие демонстрационного салона, и в разгар праздника по случаю открытия салона я понял, что наступил подходящий момент, и прямо сказал: "Йосико, мы переезжаем в Нью-Йорк". Она знает меня очень хорошо и не выразила большого удивления. Я знал, что как горожанка, родившаяся в Токио, она сможет справиться с переездом в другой большой город и с изменением образа жизни, хотя она практически не говорила по-английски. Она решила как можно лучше использовать мой план. Она удивляла всех своими делами, организовав после переезда даже собственный бизнес. Я знал, что она справится с этим, потому что часто оставлял ее в Токио одну во время своих деловых поездок, и она не только заботилась о доме и детях, но и играла роль моего доверенного, а также поддерживала мои деловые связи, когда меня не было в городе. Я часто звонил ей, чтобы сообщить новости и передать что-нибудь в контору или куда-либо еще, и советовался с ней.

В США жизнь во многом отличалась от жизни в Японии, но я знал, что благодаря своему характеру и своей решительности она добьется успеха. У нее теперь много друзей за границей, потому что она наделена исключительным даром принаравливаясь к новым людям и новым местам

и обладает способностями к неофициальной дипломатии. Я считаю, что это тем более достойно восхищения, что Йосико никогда не проявляла большого интереса к другим странам и не испытывала особого желания путешествовать, хотя она прекрасно готовила французские блюда. Она происходила из семейства самураев, которое в конце эры Токугава занялось продажей книг и издательским делом и создало широкую сеть книжных магазинов. Компания "Сансэйдо" издает сегодня популярную серию иностранных словарей "Консайз". Это была идея, которую предложил ее отец. Словари "Консайз" — это также самая популярная серия у учащихся старших классов и колледжей.

С юности Йосико была активной и деятельной женщиной; образ жизни ее семьи в Токио очень отличался от образа жизни нашей семьи в Нагое, вокруг также суеились многочисленные слуги и родственники, а сестры и братья веселились и ссорились. Она вспоминает, что дома постоянно говорили о бизнесе, точно так же как у нас. Самое "западное" место, куда она дважды выезжала в детстве, был курортный городок Хаконэ, близ горы Фудзи. После того как мы познакомились в 1951 году, она призналась, что считала, что мой родной город Нагоя, расположенный западнее Хаконэ, находится где-то на краю земли. Но ее отец одевался на западный манер и вел европейский образ жизни. Он любил обедать с семьей в ресторанах. Одним из их любимых ресторанов был ресторан "Нью гранд" на Гиндзе. Мои родители водили меня в тот же ресторан, и позднее мы с Йосико обнаружили, что помним с детства огромную вывеску на крыше здания из красных и синих неоновых трубок.

Мы знали, что двум нашим мальчикам, Хидэо и Ма-сао, а также дочери Наоко будет трудно привыкнуть к новому образу жизни в Америке. Но они еще были маленькими и могли легко приспособиться к новым условиям. Хидэо было десять лет, Масао — восемь, а маленькой Наоко всего шесть. Я считал, что этот опыт будет для них полезным, даже если вначале всем придется трудно.

Но Ибука, оставшийся в Токио, был настроен скептически. Главное его возражение состояло в том, что исполнительный вице-президент будет находиться так далеко, а это ему не нравилось. Тогда я предложил, что буду приезжать в Токио раз в два месяца и находиться там примерно неделю. Я также был и до сих пор остаюсь большим приверженцем телефона и сказал ему, что мы можем связаться в любое время. Как я и предполагал, он согласился, и я начал осуществлять свой план. Количество моих поездок через Тихий океан уменьшилось не намного, я знал это. Я перестал вести счет своим поездкам очень давно, когда их число достигло уже ста тридцати пяти.

В Нью-Йорке я уже поручил нашим служащим подыскать дом для своей семьи. Они очень быстро нашли для нас прекрасную квартиру. Натан Милстайн, великий скрипач, жил в квартире на третьем этаже в доме 1010 на Пятой авеню, напротив музея искусств "Метрополитен", находившегося на 82-й стрит. Он решил на два года уехать в Париж, и эта квартира со всей обстановкой сдавалась внаем. Квартира стоила довольно дорого, или, во всяком случае, была дорогой в те дни для наших японских кошельков, 1200 долларов в месяц. Правда, эта квартира была прекрасной по всем параметрам. Она находилась в престижном районе, и нам не надо было везти в Нью-Йорк мебель или даже отделять квартиру. Вкус маэстро Милстайна нас вполне устраивал. Мы могли сразу переезжать. В этой квартире было двенадцать комнат. Для нас, привыкших к очень маленьким домам в Японии, это был дворец. В ней было не меньше четырех спален, да еще комнаты для слуг, огромная гостиная, отдельная столовая и кабинет. Все комнаты были очень просторны и обставлены с большим вкусом и комфортом. Вечерами зажигались огни музея, освещая фасад, и мы могли вообразить, что находимся в Париже, хотя мы очень любили Нью-Йорк. Я переехал в апреле. Но поскольку занятия в школе еще продолжались, жена и дети смогли переехать только в июне. Я жил один, впрочем, у меня было много работы. Я каждый день ездил в контору на автобусе вместе с ньюйоркцами, прислушиваясь к их разговорам, наблюдая за их привычками, словно я был социологом. Я также занимался продажей наших товаров, посещал клиентов и, когда у меня выдавалось свободное время, обходил школы в Манхэттене в поисках подходящего места для детей.

Сэм Хартуэлл из фирмы "Смит Барни" оказал мне самую большую помощь в поисках школы. Его дети учились в этом городе, и он хорошо знал Нью-Йорк. Он дал мне бесценные советы, даже

подготовил для меня вопросники и иногда сопровождал меня. Мне пришлось задавать свои вопросы в двадцати школах, чтобы найти подходящую, которая могла бы принять трех маленьких японцев, совершенно не умеющих говорить по-английски. Мне нужна была школа, которая могла бы принять их по меньшей мере на два года, потому что первоначально я предполагал пробыть в Нью-Йорке именно столько времени. В школах не проявили большого интереса к моей просьбе. В большинстве из них сложились европейские традиции. Наконец директор школы "Сейнт-Бернард" сказал, что он хотел бы, чтобы в его школе учились представители из большего числа стран, и согласился принять моих сыновей. Для Наоко я нашел школу "Найтингейл-Бамфорд", и теперь, когда школьная проблема была решена, мысль о переезде семьи в Америку уже не вызывала у меня беспокойства.

Затем нам нужно было сообщить эту новость детям, и я вылетел в Токио. Мы всей семьей отправились в новый отель "Палас", где я снял номер на выходные дни. Шел 1963 год, и город готовился к летним Олимпийским играм, которые должны были состояться в 1964 году. Строилась целая система скоростных автомагистралей, много новых отелей и других общественных сооружений. В то волнующее время пребывание в одном из новейших отелей Токио было для жены и детей большим праздником. Мальчики хорошо запомнили этот отель, потому что они впервые оказались в гостинице западноевропейского типа, и Хидэо поразило, что ему не надо было снимать обувь у дверей номера. В тот субботний вечер у нас был большой обед в элегантном ресторане "Кроун" на верхнем этаже отеля, возвышающегося над территорией императорского дворца. Потом, когда мы вернулись в номер, я выложил им новость, что мы поедем в США. Я обещал им поездку в Диснейленд. Дети не знали, что это такое, но Масао, которому было восемь лет, очень захотел ехать. Позднее он рассказал нам, что поскольку все западные фильмы, передававшиеся по телевидению, дублировались на японский язык, он считал, что в Америке все говорят по-японски. Хидэо, который был старше, отнесся к переезду без энтузиазма, потому что ему не хотелось расставаться со своими друзьями. Но мы все же поехали в Диснейленд, остановились в гостинице, расположенной прямо в парке, и дали детям возможность совершить путешествие по Диснейленду по полной программе, прежде чем мы поехали в Нью-Йорк. Мы все до сих пор с большим удовольствием вспоминаем об этой поездке.

Я понимал, какие резкие перемены будет означать этот переезд в жизни нашей семьи. Но я верил в теорию полного погружения, и поэтому через неделю после нашего приезда в Нью-Йорк, еще до того, как мы устроились на новом месте, мы записали мальчиков в лагерь "Винона" в штате Мэн. Я считал, что это самый быстрый способ привыкнуть к жизни в Америке. Согласно правилам этого лагеря, нам не разрешалось посещать их в первые две недели, поэтому они действительно были предоставлены самим себе и должны были быстро приспособиться к новой жизни.

Как только мы устроили мальчиков в лагерь, я предложил Йосико пойти на курсы, чтобы получить американские водительские права, потому что, сказал я ей, в Америке все должны уметь водить машину. И кроме того, ей, возможно, придется ездить по делам. К тому же теперь, когда мальчики находятся в Мэне (для Наоко мы нашли дневной лагерь в Манхэттене), а мне не надо было ездить, ей было важно научиться обходиться самостоятельно. Я понимал, что нам необходимо иметь возможность посещать друзей в пригородах и совершать воскресные прогулки на машине. Готовясь к письменному экзамену, она так боялась, что не выдержит его из-за плохого знания английского языка. Она даже заучила наизусть все экзаменационные материалы, в том числе и сотню возможных вопросов, хотя и не понимала большинства из них. Она сдала экзамен на "отлично" и без труда выдержала испытания на водительские права. Правда, нам пришлось арендовать для нее "фольксваген" с обычной трансмиссией, потому что "кадиллак", который я купил, имел автоматическую коробку передач, и она не чувствовала себя спокойно в такой автомашине.

Йосико любит вспоминать о том, что, после того как мы поженились в 1951 году, я первым делом потребовал, чтобы она получила водительские права, а в то время в Японии это было необычным для женщины. И все же она сделала это, и к тому времени, когда нам понадобилась в Нью-Йорке ее помощь, она уже была довольно опытным водителем. В период становления нашей компании в Нью-Йорк из Токио постоянно приезжали инженеры и другие специалисты, и Йосико оказывала им неоценимую помощь. То один из наших японских гостей заболел, то другой не мог

есть непривычную пищу или не мог понять, что происходит. Моя жена готовила для них еду и помогала им советами.

Наш кабинет превратился в лабораторию по электронике, где инженеры изучали и испытывали телевизоры конкурентов. Вся комната была завалена телевизорами, деталями и инструментами, и японцы целыми днями сновали туда-сюда. Когда приезжали управляющие из Токио, Йосико должна была ездить встречать их в аэропорт им. Кеннеди, который в то время назывался "Айдл-уайдл". Порой из-за плохой погоды или по каким-либо другим причинам самолеты садились в Ньюар-ке, и ей приходилось ехать из Айдл-уайлда в Нью-Джерси, чтобы встретить самолет. В Манхэттене она постоянно возила нас на наши встречи в центре города, на Уолл-стрит и в другие места. Иногда она возила по всем пригородам какого-нибудь инженера, пока тот проверял чувствительность наших приемников, сигналов частотной модуляции, то есть когда ему надо было установить, на каком расстоянии от здания "Эмпайр-стейтбилдинг" в том или ином направлении сигнал начинает ослабевать.

Мальчикам в летнем лагере на первых порах приходилось трудно. Там не было больше японских детей, они были распределены в разные группы и спали в разных палатках. Директор лагеря купил англо-японский словарь, чтобы выучить несколько слов по-японски и иметь возможность поговорить с ребятами, чтобы они не чувствовали себя отрезанными от всех. Поезднее нам рассказали, что мальчики немного плакали по ночам, что было вполне понятно. Мы оставили им записку со словами "Пожалуйста, позвоните моему отцу" и сказали, чтобы они использовали ее, если с ними что-то произойдет и они не будут знать, что делать. Однако им не пришлось ей воспользоваться. Конечно, мне было грустно, но я считал, что такой опыт пойдет им на пользу. Когда мы с Йосико в тот первый день оставили их, мы с трудом сдерживали слезы.

Масао говорил, что в первое время старался делать то, что делали другие, не понимая и не сознавая поначалу, почему он это делает. В лагере "Винона" был большой выбор занятий, чем он резко отличался от японского летнего лагеря, где все выполняют одну и ту же программу. Масао делал то, что делало большинство. Из-за разницы в возрасте Хидэо был в лагере для детей среднего возраста, а Масао " в лагере для детей младшего возраста. Поэтому они виделись лишь во время обеда, два японских мальчика, не умеющих говорить по-английски: они учились играть в бейсбол, плавать и лазать по скалам с американскими мальчишками, говорившими на третьем языке, на американском сленге. Тем не менее они подружились с другими детьми, мы с женой старались посещать их в выходные дни как можно чаще. Хидэо, любивший хорошо поесть, был в восторге от больших порций, от самых разнообразных сортов мороженого, больших кусков дыни и фруктового сока. Масао не очень нравилось в лагере, но, когда пришло время ехать туда на следующее лето, он очень рвался туда, а когда его пришлось забрать из лагеря, был расстроен.

Дети учились независимости и американскому образу жизни. И все это шло им на пользу. Они видели разницу между американцами и японцами и научились гордиться своей страной и своим флагом. Они поняли, как прекрасно каждое утро петь национальный американский гимн и поднимать флаг. Позднее, когда мы построили в Токио новый дом, мы установили флагшток, и каждое утро, до тех пор пока мальчики не уехали вновь учиться за границу, они поднимали японский флаг. На всех заводах нашей компании "Сони" сегодня висит японский флаг, флаг "Сони" и флаг страны пребывания. В конце концов мы, как олимпийские спортсмены, в конкретной форме представляем Японию и должны гордиться своим национальным флагом.

Наоко в тот год была слишком мала, чтобы отправлять ее в лагерь, поэтому мы поместили ее в дневной городской лагерь Биивуд. Она быстро привыкла к новой жизни, с адаптивностью, свойственной маленьким детям. После года учебы в первом классе в Нью-Йорке она, казалось бы, была подготовлена к жизни в летнем лагере и, наслушавшись рассказов братьев о лагере "Винона", тоже так считала. Когда мы на следующий год впервые приехали к ней после двухнедельного срока, она повела нас к озеру и сама катала нас на лодке, гордясь своими успехами в гребле. Позднее я спросил ее, как она себя там чувствовала. Она призналась, что ночами, когда выключали свет, ей было очень одиноко и она плакала. Чтобы успокоиться, она зажигала под одеялом карманный фонарик. Эта история с фонариком объяснила маленькую тайну исчезновения ее карманных денег.

Она тратила все деньги, которые мы ей давали, на батарейки для фонарика, которые она покупала в лагерном магазине.

После первого лета в лагере мальчики вернулись из Мэна посвежевшими и окрепшими. Первое, что они заметили в Нью-Йорке и что им не понравилось, был запах выхлопных газов и смог над городом. Когда начались занятия в школе, учащиеся "Сейнт-Бернарда" вначале смотрели на наших ребят с любопытством. Им было трудно произносить их имена. Хидэо вспоминает, что большинство одноклассников называли его "Хайди". Позднее в школе-интернате в Англии дети называли его Джо, что было сокращением от имени Тодзё, единственного японского имени, которое, по-видимому, слышали его товарищи. Масао рассказывал, как тяжело ему было с его ограниченным запасом английских слов понимать, что происходило на уроках французского языка. Он учил английский как второй язык, а теперь ему приходилось учить третий язык, используя при этом второй, который он только начинал понимать.

Йосико говорила по-английски ужасно, но тем не менее она решила говорить по-английски, а также учить язык и слушать английскую речь, и она быстро приобрела подруг. Когда я был в отъезде и когда она была не очень загружена делами компании, она вместе с мальчиками отправлялась кататься на лыжах в горы Катскилл или к нашим друзьям, живущим в пригородах Нью-Йорка. По выходным дням, когда я был в Нью-Йорке, мы иногда ездили на пикники, причем Йосико водила машину, а я, расстелив карту на коленях, выполнял роль штурмана. Она быстро научилась хорошо принимать гостей, давать обеды и коктейли, имея только одну помощницу-японку, служанку, которую мы привезли с собой. Во время нашего пребывания в Нью-Йорке мы приняли в нашей квартире более четырехсот человек, и Йосико так преуспела в этом, что, когда мы вернулись в Японию, написала книгу под заголовком "Мои мысли о приеме гостей", которая сразу же стала бестселлером. Японцы, принимающие иностранных гостей или посещающие иностранцев, до сих пор пользуются ею в качестве справочника на эту тему. В Японии и сегодня еще не принято принимать гостей дома, хотя те, кому довелось жить за границей или у кого дома лучше, чем в среднем по стране, теперь чаще приглашают иностранцев.

Йосико сначала приходилось трудно, потому что ее часто приглашали на официальные завтраки жены американских бизнесменов. А в те времена у нас в Нью-Йорке был всего один переводчик, мужчина, и Йосико считала неудобным возить его за собой на завтраки для дам. Кроме того, в Японии мужья никогда не берут с собой жен на пикники, которые устраиваются для дельцов, а в других случаях, когда собираются две пары или больше, мужья и жены сидят вместе. На Западе, конечно, принято, чтобы хозяин сажал почетную гостью рядом с собой, зачастую далеко от ее мужа, поэтому Йосико действительно было необходимо научиться говорить.

В своей книге Йосико пишет о том, как приободрило ее, японку, которая не могла бегло говорить по-английски, когда на вечеринках в Нью-Йорке она познакомилась с француженками и испанками, говорившими по-английски не лучше ее. В своей книге она дала множество практических советов. Так, например, она предупреждает японских женщин не носить не к месту кимоно: "Приемы надо устраивать так, чтобы гости хорошо проводили время и получали удовольствие от еды и разговоров между собой. Когда все одеты примерно одинаково, это способствует гармонии. Если хотя бы один человек будет одет слишком роскошно, все остальные почувствуют себя неловко, и прием лишится желанной теплоты". Она научилась элегантно и просто принимать гостей, а также создавать такую обстановку, в которой они чувствовали себя свободно. Еще в Японии она поняла, что некоторые иностранные гости опасались, что их станут угощать японскими блюдами с палочками для еды, хотя у нас был современный дом в западном стиле. Если к нам приходили такие гости, она заранее открывала двери столовой, когда нам еще подавали коктейли, с тем чтобы гости могли видеть стол, накрытый серебряными приборами, как на Западе. Она вела списки людей, посещавших наш дом, и записывала, что им нравится. Так, например, в ее записях было отмечено, что баритону Дитриху Фишер-Дискау из ФРГ нравится простое жареное мясо; мать пианиста Андреа Уотта не любит рыбы, а дирижер Леонард Бернштайн предпочитает суси и сасими.

Ее прекрасные манеры нравились американцам, с которыми она знакомилась, и порой приводили в замешательство японцев, как и меня самого, поскольку я типичный японец. Однажды в Нью-Йорке

мой друг модельер Иссей Миякэ рассказал мне, как он был обеспокоен тем, что Йосико и Дайана Врилэнд, бывшая его приятельницей, "страшно поссорились". Правда, очень скоро Дайана позвонила и попросила к телефону Йоси, как все ее называли. Что за ссора? Да никакой ссоры не было, просто спор, вполне естественный для жителей Запада, но большинство японцев стараются этого избегать. На японском языке очень трудно спорить, из-за его структуры и характера и в силу того, что этот язык не допускает резких выражений и ненавязчиво заставляет вас быть вежливым, если только вы намеренно не хотите быть грубым. Большинство японцев, став свидетелями какого-либо спора на Западе, обычно неадекватно реагируют на него.

Йосико всегда интересовалась модами и с помощью подруг и друзей, которых она завела в Нью-Йорке, она начала информировать японцев о новинках моды. Используя наш последний видеомagneтофон "Юматик", она брала интервью у таких известных модельеров, как Билл Блас, Оскар де ла Рента, покойный Перри Эллис и другие, и записывала на видеопленку их модели. Когда мы вернули в Японию, она примерно в течение десяти лет была ведущей телевизионной программы о модах, посещала центры моды за рубежом и привозила домой записи с интервью, а также пропагандировала новые идеи в Японии, которая тогда сильно отставала по части моды и не является лидером в этой области даже сегодня.

Хотя мы планировали прожить в Нью-Йорке два года, срок нашего пребывания пришлось резко сократить из-за внезапной смерти моего отца. После войны он освободил меня от ответственности за семейное дело, но я оставался старшим сыном. Теперь же я стал главой семейства Морита и хозяином всего его имущества, и поэтому я должен был вернуться в Токио. Я тут же уехал из Нью-Йорка, а Йосико в течение дня освободила нашу квартиру, помчалась в лагерь "Винена", привезла детей в Нью-Йорк, закончила все дела, отправила багаж и через неделю была в Японии. Дети не хотели уезжать из лагеря и из США. Они говорили, что им понравился лагерь, и они стали чувствовать себя там как дома. Вернувшись на родину, дети продолжили свою учебу. Позднее мы нашли для них школы за рубежом, Хидэо и Масао уехали в Англию, Наоко " в Швейцарию.

Смерть одного из родных всегда заставляет задуматься о жизни и о будущем семьи. Если иметь в виду моих детей, то я был уверен в том, что новой послевоенной системе образования в Японии не хватало дисциплины. Учителя, за небольшим исключением, не имели того чувства собственного достоинства, которое у них когда-то было, и были лишены того статуса, который они должны иметь в обществе. Деятельность левого профсоюза учителей и давление со стороны организации "ПТА" привели к снижению качества образования, и учеба для сдачи экзаменов превратилась в чистую зубрежку.

Когда я учился в средней школе, дисциплина была очень строгой. Это касалось не только развития наших умственных способностей, но и физической подготовки. В наших классах зимой было очень холодно. В помещении не было даже батареи, и нам не разрешалось носить дополнительную одежду. Во время службы во флоте военная подготовка была исключительно тяжелой. Я провел в учебном лагере всего четыре месяца, но каждое утро мы должны были пробегать до завтрака большие дистанции. Тогда я не считал себя физически сильным, и все же при столь суровых тренировках я понял, что не так уж слаб, а ощущение собственных возможностей придавало мне уверенность в себе, которой у меня прежде не было. То же самое можно сказать о дисциплине ума. Если вас не будут заставлять думать, ваш ум станет праздным, и вы никогда не реализуете заложенных в вас потенциальных возможностей.

Бывая часто за границей, я стал ясно понимать, что в Англии еще продолжают существовать такие традиционные школы. В большинстве американских школ, с моей точки зрения, была широко распространена излишняя вседозволенность. Мне лично очень трудно давался английский язык. Но я знал, что в будущем, по мере того как самолеты станут летать все быстрее и средства связи будут совершенствоваться, размеры нашего мира как бы уменьшатся. Поэтому я хотел, чтобы все мои дети говорили по-английски и научились работать, соблюдая строгую самодисциплину.

Я задумывался над этим со времени моей первой поездки в США и Европу, которую предпринял одиннадцать лет назад. Когда я уезжал из США в Европу, я не решался говорить по-английски.

Однако приехав на континент, я обнаружил, что многие приезжавшие из Америки и других стран не знают языков тех европейских стран, которые они посещают, и это придавало мне смелости говорить по-английски. Я встречал в поездах многих людей, которые не знали ни одного из местных языков или знали их еще хуже, чем я английский. И я понял, что неумение, скажем, бегло говорить по-немецки объединяет нас всех.

Итак, я начал использовать знания английского языка, полученные в школе, и те немногие немецкие и французские слова, которые я знал. Мне стало ясно, что могу общаться. Как-то пассажиры, ехавшие в одном вагоне, обнаружили, что у них у всех одни и те же проблемы. Правда, нашим общим языком был английский, и хотя мои знания языка были элементарными, этого было вполне достаточно, чтобы меня понимали. Когда я после поездки в Европу вернулся в Нью-Йорк, я, к всеобщему удивлению, заговорил по-английски. Мой друг Сидо Ямада, бывший моим переводчиком, очень изумился, когда я перед отъездом в Европу заключал сделку о покупке лицензии на транзисторы. До отъезда из США я говорил с ним и во время всех переговоров только по-японски. А теперь всего через месяц я говорил по-английски! Он какое-то время считал, что в течение месяца, когда я находился в неанглоязычных странах Европы, я учил английский язык. На самом же деле, говорил я ему, все дело было лишь в приобретении достаточной уверенности, и такую уверенность дала мне поездка в Европу.

Когда я искал школу для детей, многие из моих английских друзей рекомендовали мне подготовительную школу при Атлантическом колледже, и я решил послать туда старшего сына Хидэо. Из этого, правда, ничего не вышло, потому что он уже был на год старше учеников подготовительной школы. По возвращении детей домой из Америки мы решили отдать их в японскую школу на класс ниже, чтобы быть уверенными в том, что они усвоили все основные предметы, японский язык, историю Японии и т. д.

Мы с женой потратили в Англии немало времени на поиски школы для Хидэо, который учился тогда во втором классе. Йосико превратила это в целую науку, разъезжая по всей Англии со своей подругой, женой одного из наших управляющих, проживавшего в Лондоне, Мидори Намики, которая одно время была в Японии известной актрисой телевидения, когда была первой ведущей детской программы, представлявшей особый японский вариант передачи "Детская комната".

(Забавно, что именно Мидори и ее муж Маса Намики сопровождали нас во время поисков школы в Англии. Дело в том, что, когда мы создавали цветной телевизор "Хроматрон", "Детская комната" была единственной дневной программой японского телевидения, которая передавалась в цвете. Чем бы мы в те дни ни занимались, стоило кому-нибудь крикнуть "Десять часов!", как все бросались в лабораторию, чтобы посмотреть, как работают наши опытные телевизоры. Получить по-настоящему естественный цвет, особенно цвет лица, было очень важно, и поэтому я рассматриваю цвета с большой тщательностью. Я изучил лицо госпожи Намики до мельчайших деталей и говорил в шутку ее мужу, что, вероятно, рассматривал ее более внимательно, чем он сам, во всяком случае, когда она выступала по телевидению.) Думаю, что Йосико и Мидори побывали не в одном десятке школ-пансионов в Англии, прежде чем нашли то, что искали, двухлетнюю школу-интернат, в которой учились всего пятьдесят детей. Хидэо говорил, что там очень трудно учиться, но он постарался и на второй год стал первым учеником. Он сдал экзамен на аттестат "О" (свидетельство об общем образовании "обычного уровня") и на аттестат "А" (свидетельство об общем образовании "повышенного уровня") и был принят в два английских университета. Но поскольку он был слаб по таким предметам, как европейская история и литература, его приняли только на факультеты естественных наук, а он не хотел учиться там. "Я не хочу конкурировать с отцом", сказал он. Его больше интересовала экономика.

Масао в шутку говорит, что его вынудили пойти в Атлантический колледж. Директор колледжа адмирал Холл находился в Японии с визитом, и его направили ко мне, так как ему нужны были кредиты. Случилось так, что Масао в тот день не учился и пришел ко мне в кабинет, когда там находился адмирал Холл. "Я попал в ловушку", говорит теперь Масао. Адмирал Холл тут же побеседовал с ним, проэкзаменовал его и принял в английский колледж.



Атлантический колледж " интересное место. Он расположен в небольшом имении в Сент-Донате на юге графства Гламорганшир, Уэльс, примерно в пятидесяти милях от Кардиффа, в замке, насчитывающем сто тридцать пять комнат. Он был построен в XI веке, и его владельцы постоянно расширяли его. Американский газетный магнат Уильям Рэндольф Херст, купив этот замок примерно в 1934 году, построил теннисные корты и большой плавательный бассейн. Киноактриса Мэрион Девис, любовница Херста, однажды рассказала, что когда она с У. Р., так она его называла, приезжала туда в один из своих редких визитов, около сорока уэльских певиц в высоких шелковых шляпах и кружевных платьях выстраивались вдоль дорожки и приветствовали их песнями. В 1938 году Херст объявил о продаже замка, но английская армия реквизировала его во время войны для подготовки офицеров. В 1960 году замок купил богатый меценат и подарил его школе. Масао провел там два года, окончил колледж и был принят в Джорджтаунский университет в Вашингтоне. Хидэо вернулся в колледж в Японию. Некоторое время я подумывал о том, чтобы завести ранчо в Бразилии, и Хидэо проявил интерес к тому, чтобы управлять им. Поэтому он перешел в Калифорнийский университет в Дэвисе, где он два года изучал экономику сельского хозяйства, после чего вернулся в Японию и окончил университет Асия. Правда, я так и не купил ранчо.

У Наоко путь образования оказался сложнее, чем у мальчиков. Вначале она заявила, что не хочет учиться в колледже, в чем частично была моя вина, потому что я написал книгу под названием "Не обращайте внимания на школьные отметки", своего рода трактат против того чрезмерного значения, которое в деловом мире Японии придается связям, полученным в колледже. В своей компании я проводил политику, направленную на игнорирование школьных отметок при приеме на работу: о человеке следует судить не по его отметкам и учебному заведению, которое он окончил, а по проявленным способностям и успехам или по его потенциальным возможностям. Это объяснялось тем, что в Японии слишком большое значение придается самому названию университета, в котором получено образование.

Наоко изучала в школе французский язык, а потом мы нашли для нее школу в Лозанне, в Швейцарии, где она должна была учиться в последних классах. Хотя она очень хорошо училась (она также получила приз как прекрасная волейболистка и баскетболистка), она понимала, что французский язык, на котором говорят швейцарцы, это не чистый парижский диалект, на котором она хотела научиться говорить. Нам пришлось послать ее в Париж, где она пробыла год и приобрела желаемое произношение. Следующим ее языком стал английский, поэтому она отправилась в Вашингтон и поступила на языковые курсы в Джорджтауне, где в то время учился Масао. Позднее она изучала искусство моделирования в Лос-Анджелесе и вернулась домой настоящей космополиткой. Когда Наоко уезжала, она была очень робкой девочкой, а вернулась жизнерадостной, веселой и уверенной в себе. Она и ее муж, инженер отдела сбыта компании "Киото керамика" ("Киосера"), недавно были переведены из Калифорнии в Токио.

Мне тоже многое дал опыт учебы моих детей. Прежде всего я пришел к выводу о том, что контакты с другими культурами показывают островитянину-японцу, что он, японец, находится на земле в меньшинстве. Он учится не только ценить свои характерные черты японца, но и понимать, что именно ему следует приспосабливаться к остальному миру, а не мир должен приспосабливаться к нему. Йосико говорит, что одну из важных вещей необходимо понять и усвоить: "иностранцы" не одинаковы, они поддерживают разные идеи, исповедуют разные религии, у них разное прошлое. Таким образом, наша поездка за границу избавила семейство Морита от предрассудков, и мы прекрасно себя чувствуем в любой части мира, хотя наш настоящий дом " Япония.

---

## V

---

Больше всего поездок приходится у меня на середину шестидесятых годов. Мы в "Сони" вовсю занялись видеосистемами еще до того, как я поселился в США. Мы уже года два носились с идеей производства бытовых видеомагнитофонов и работали над их проектами. Телевизоры, пока еще

черно-белые, повсюду пользовались большим спросом, и мы старались максимально увеличить их продажу. Компания "Ампекс" в Америке делала большие видеоманитофоны для телестудий, и мы с Ибукой задумались над тем, что, наверное, люди хотели бы иметь у себя дома для личного пользования не только простые магнитофоны, но и видеоманитофоны. Наше предположение поддерживали некоторые весьма прогрессивные молодые сотрудники и знакомые. Одним из них был Норио Охга. Он учился в Токийском университете искусств на вокальном отделении, когда в 1950 году увидел наш первый аудиоманитон. Все эти годы я не упускал его из виду, потому что он смело раскритиковал наш первый магнитофон. Будучи ярым поборником магнитофонов, он крайне строго относился к ним, поскольку считал, что наш первый аппарат был недостаточно хорош. Он обратил наше внимание на слишком сильную вибрацию. И, разумеется, был прав: наши первые магнитофоны были довольно примитивными. Мы пригласили его в качестве штатного критика, когда он еще учился в школе. Охга предъявлял очень высокие требования. Он говорил тогда: "Балерине, чтобы совершенствовать свой стиль, свою технику, нужно зеркало. Певцам нужно то же самое " звуковое зеркало". (Охга теперь президент "Сони".) Идея зеркала была очень удачной. Одно зеркало, обычный магнитофон, у нас уже было, а сделав видеоманитон, мы получили бы более совершенное зеркало, чем аудио-манитон, если только нам удастся это сделать.

Первые видеоманитофоны фирмы "Ампекс" для радио- и телестанций были огромными, они заполняли собой почти всю комнату и стоили более ста тысяч долларов. В них использовалась двухдюймовая лента на катушках, и они действительно были весьма громоздкими. Нам надо было спроектировать небольшую систему, которую можно было бы установить дома, и мы знали, что для этого потребуется много времени. Мы разработали несколько моделей, причем каждая новая модель была меньше предыдущей. Начало было положено с двухдюймовой ленты на катушечных магнитофонах, которые мы в начале шестидесятых годов устанавливали на самолетах "Пан Америкэн" и "Америкэн эйрлайнз" для развлечения пассажиров. Затем мы уменьшили ширину ленты до трех четвертей дюйма и сделали кассеты для ленты, похожие на кассеты на обычных магнитофонах, но гораздо больше. Мы назвали этот видеоманитон "Ю-матик", и с тех пор, как мы в 1969 году выпустили его на рынок, он стал стандартом для всего мира, заменив огромные двухдюймовые магнитофоны на радио-и телестанциях.

"Ю-матик" нашел применение и в промышленности. Компания "Форд мотор" закупила пять тысяч "Ю-матиков" для обучения механиков и продавцов. Тысячи таких видеоманитофонов были использованы в других компаниях для обучения техников и продавцов. Сегодня их все еще производят, продают и используют во всем мире. Это самая популярная на телевидении система такого рода. Нас даже несколько удивило, с какой скоростью наши видеоманитонные камеры и системы "Ю-матик" вытеснили на радио- и телестанциях шестнадцатимиллиметровые ленты. Эти магнитофоны были весьма практичными. Данное обстоятельство сделало возможным сбор информации с помощью электроники. Видеокамеры невелики и легки в обращении: видеолента исключает потери времени на обработку пленки между съемкой и просмотром. Отпадают также большие расходы на строительство и эксплуатацию лабораторий для обработки пленки.

Но Ибука был недоволен. Такой видеоманитон, утверждал он, никогда не станет домашним, потому что он все еще дорог и очень велик. Используя полудюймовую ленту, мы создали первый в мире видеоманитон на транзисторах для бытового применения и продолжали выпускать новые модели, но Ибуке всего этого было недостаточно. Ему хотелось иметь действительно портативный аппарат с очень удобной кассетой. Однажды он пришел на работу после поездки в США и созвал всю группу по разработке видеоманитофонов. Он подчеркнул, что домашний видеоманитон " это самый важный из наших проектов и что самое главное " его габариты. Ибука засунул руку в карман, вытащил оттуда карманную книжку, которую он купил в нью-йоркском аэропорту, и положил ее на стол. "Вот какого размера должна быть кассета," сказал он. " Это ваша задача. Я хочу, чтобы на кассете такого размера можно было записать по меньшей мере часовую программу". Выполнение этой задачи привело к созданию оригинальной системы "Бе-тамакс".

В телевидении главное " цвет. У нас накопился большой опыт с черно-белыми телевизорами. Что касается цветных телевизоров, то они были для нас совершенно новым делом. В начале шестидесятых годов в области цветного телевидения велись большие работы, и хотя цветной

кинескоп с теневой маской фирмы "Рэйдио кор-порейшн оф Америка" ("РКА") стал стандартом, принятым Федеральной комиссией по связи (ФКС), Ибука считал, что мы должны сами заново изобрести цветной телевизор. По цветным телевизорам мы отставали от многих наших конкурентов, и мы хотели сделать что-то новое и лучшее. Ибука хотел изучить телевизионное дело с самых основных принципов. Нам не нравилась ни система вращающегося фильтра Си-би-эс, ни кинескоп с теневой маской фирмы РКА. Существовала еще одна система, изобретенная профессором Калифорнийского университета Эрнестом О. Лоуренсом, которая казалась интересной. Лоуренс "это тот физик, который изобрел циклотрон. Его цветной кинескоп, получивший название "Хроматрон", существенно отличался от других моделей. Эта идея была очень интересной в техническом отношении, хотя и сложной, и, когда эта система была соответствующим образом доработана, она оказалась весьма эффективной. Мы сделали выбор в ее пользу довольно давно, купив в 1962 году лицензию у "Парамаунт пик-черс", которой принадлежал этот патент, хотя мы знали, что издержки, связанные с производством кинескопа, будут высокими и что возникнет много технических проблем. Мы одни выпустили тринадцать тысяч "хроматронов". Все они были проданы в Японии еще до того, как их сняли с производства. Тем временем мы разрабатывали наш собственный кинескоп "наша новая идея," который назвали "Тринитроном".

Наши конкуренты использовали систему, в которой три отдельно взятые электронные пушки, установленные на задней панели кинескопа, передавали телевизионное изображение в форме ряда красных, зеленых и синих электронных лучей, сфокусированных с помощью линз на теневой маске "пластине со многими отверстиями, размещенной за экраном кинескопа. Электронные лучи нужно было сфокусировать на отверстиях в защитном экране. Они должны были попасть на экран кинескопа, на котором создавалось изображение путем активизации люминофора на внутренней стороне экрана. Система "Хроматрон", в которой для производства трех электронных лучей использовалась одна пушка вместо трех, и система тонких проводов вместо теневой маски позволяли увеличить количество электронных лучей, достигающих экрана кинескопа, где вместо точек использовались люминофорные полосы. Эта система давала более яркое изображение, чем любая другая. Высокое напряжение подается на эту систему тонких проводов. Через нее осуществляется также переключение каналов. В связи с этим у нас с самого начала возникли трудности с обеспечением надежной работы системы. Пытаясь как следует отработать ее, мы продолжали "колдовать" над нашей новой системой. У Ибуки никогда не было желания реализовывать какой-то другой проект. Даже тогда, когда мы доводили "Хроматрон" до нужной кондиции, он длительное время находился в лаборатории, работая бок о бок с инженерами над "Хроматроном", а также над новой системой, которую мы намеревались создать.

Мы изменили трехпушечную систему "Дельта", объединив три пушки в одну, испускавшую три электронных луча, как в кинескопе "Хроматрон". Мы фокусировали их с помощью всего одной большой линзы вместо нескольких. Немалые усилия прилагались для того, чтобы обеспечить компактность системы и эффективность ее функционирования. Вместо решетки, состоящей из сложной системы проводов или теневой маски, мы создали простую дешевую металлическую решетку, по существу, пластину с длинными прорезями в ней.

Наша система позволяла увеличить прозрачность на тридцать процентов: в ней достигало экрана кинескопа больше лучей, чем в системе с теневой маской. Яркость ее была в два раза выше, а количество потребляемой ею энергии "меньше. Мы начали производить двенадцати- и семидюймовые "Тринитроны". Конечно, они были дорогими. Наша политика состояла как раз в том, чтобы получать ажио (лаж) за наши товары. На ежегодном собрании "РКА" президенту Роберту Сарноффу задали вопрос о нашей новой конкурирующей модели кинескопа. Он ответил, что только система масочного экрана "РКА" "выдержала решающее испытание, оказавшись пригодной к массовому производству на экономической основе". Когда меня спросили об этих комментариях, я не мог сдержать улыбки. "Это нормальная ситуация," сказал я корреспонденту журнала "Бизнес уик". Они смеялись, когда мы только приступали к производству как транзисторного радиоприемника, так и портативного телевизора".

В области портативных цветных телевизоров у нас не было конкуренции. В то время двадцатитрехдюймовый черно-белый телевизор, устанавливавшийся в США в больших кабинетах,

стоил 400 долларов, то есть столько, сколько мы брали за наш небольшой цветной телевизор. Тогда я предсказывал, что к концу года, а шел 1968 год, десять миллионов американских семей будут иметь цветные телевизоры, причем большинство из них будет стоять в гостиных. Я был убежден, и как оказалось " с полным основанием, что люди захотят иметь индивидуальный телевизор, который они смогут переносить в кухню или спальню, а в дневное время даже брать его с собой, выходя из дома. Чтобы телевизор можно было вынести во внутренний дворик американского дома во время приема на открытом воздухе или отдыха в гамаке с просмотром телепередач, он должен быть портативным и иметь яркое изображение. Нам удалось достичь и того и другого. Наша стратегия производства небольших цветных телевизоров не была новой. Первые транзисторные черно-белые телевизоры, сделанные нами в 1959 году, по мнению многих, шли вразрез с рыночной тенденцией в пользу больших телевизоров. С началом производства интегральных схем для нашей продукции мы выпустили миниатюрный радиоприемник весом в три унции, который можно было повесить к цепочке для ключей. Мы даже монтировали приемники в часы. Однако это делалось только для того, чтобы показать, что такое вообще возможно. И, разумеется, новая технология для телевизоров позволяет нам теперь изготавливать телевизоры, которые можно засунуть в карман. Что же касается наших усилий в работе над проектом нашего собственного цветного телевизора, то мы были очень рады, когда Национальная академия телевидения наградила фирму "Сони" в 1972 году за создание "Тринитрона" премией "Эмми". Впервые премия "Эмми" выдавалась за готовый продукт. В 1976 году "Сони" получила вторую премию "Эмми", за видеомэгнитофон "Ю-матик".

---

## VI

---

Наш бизнес в Японии и за рубежом процветал. В 1964 году мы начали производить настольные калькуляторы, а я полагал, что это будет хорошим дополнением к нашему ассортименту. Мы продемонстрировали настольный калькулятор, который мы считали первым в мире транзисторным калькулятором, на Нью-Йоркской всемирной ярмарке в марте 1964 года. Я поехал туда, чтобы показать, как он на деле работает, что всегда делал с удовольствием. (Однажды, когда я показывал в Нью-Йорке нашу видеокамеру корреспонденту газеты "Нью-Йорк таймс", я услышал за окном вой пожарных машин. Я выглянул из окна и увидел, что из нашего подвала валит дым. Тут я схватил камеру и заснял, как прибывали пожарные. Затем тут же продемонстрировал заснятые кадры корреспонденту. Это была моя самая убедительная демонстрация товара.)

Позднее мы стали продавать специальную модель калькулятора "СОБАКС", представляющую собой транзисторные счеты. Но вскоре я узнал, что в производство калькуляторов включилось несколько десятков японских компаний. Я понимал, что в результате жестокой войны цен рано или поздно наступит разорение. Такова тенденция на японском рынке, и именно этого мы всегда стремились избежать. Когда стало ясно, что другие начинают опасно снижать цены, чтобы получить долю на рынке, мы отказались от производства калькуляторов.

Мои прогнозы оказались верными. Одни производители калькуляторов обанкротились, а другие были вытеснены с рынка и понесли большие убытки. Сегодня существуют только три крупных производителя калькуляторов, что подтверждает правильность моего решения. В области приемников, телевизоров и видеоаппаратуры еще существовало множество не решенных нами задач. Имелась опасность, что нам бросят вызов конкуренты. Поэтому мы всегда искали новые пути применения нашей техники.

Но, по размышлению, я должен здесь сказать, что я, по-видимому, чересчур поспешно принял решение отказаться от производства калькуляторов. Сегодня я могу признать, что это, по моему мнению, свидетельствовало о нехватке у меня технического предвидения, то есть именно того, что, как мне кажется, является сейчас нашей сильной стороной. Если бы мы не ушли из этой области, мы, возможно, раньше приобрели бы опыт в цифровой технологии для дальнейшего использования в персональных компьютерах, а также в звуко-видеозаписывающей аппаратуре и могли бы опередить

своих конкурентов. Но так получилось, что мы приобрели эту технологию позже, хотя когда-то у нас была создана база для нее в нашей же компании. Таким образом, с деловой точки зрения мы поступили в тот момент правильно. Правда, если говорить о долгосрочной перспективе, мы допустили ошибку. К счастью, я принял не слишком много столь ошибочных, недальновидных решений.

В 1964 году наши дела шли настолько хорошо, что нам пришлось открыть новый завод по сборке телевизоров, чтобы удовлетворить спрос на цветные телевизоры, потому что в тот год в Японии должны были состояться летние Олимпийские игры. Казалось, что каждая семья в стране хотела купить цветной телевизор, чтобы смотреть за их ходом. За несколько лет до этого передача по телевидению свадьбы наследного принца Акихито и принцессы Митико стимулировала продажу черно-белых телевизоров. В самом деле, энтузиазм, вызванный Олимпийскими играми, поставил перед всей страной своего рода единую общенациональную цель. Олимпийские игры подстегнули страну, побудив ее произвести множество важных и нужных изменений. Необходимость в скоростных магистралях в Токио и в поездах-ракетах назрела задолго до принятия решений о проведении в Японии Олимпийских игр. Когда же Япония подала заявку на проведение этих игр и была удостоена такой чести, стало ясно, что дорожная система не справится с растущим транспортным движением, а для Японии было бы слишком унижительным терпеть на телевизионных экранах во всем мире зрелища легендарных дорожных пробок Японии, которые тянулись по городским улицам на многие мили и от которых порой не удавалось избавиться на протяжении часов. Система скоростных автомобильных дорог была построена в рекордные сроки.

Наши плановики также полагали, что среди множества туристов, которые приедут на Олимпийские игры или после них, тысячи людей посетят страну впервые и захотят посмотреть древнюю столицу Киото, коммерческий центр Осаки и другие города в районе Тихоокеанского коридора на запад от Токио до Хиросимы, а также южный остров Кюсю. Эти туристы создадут чрезмерную нагрузку для существующей железнодорожной сети, которая так или иначе нуждается в реконструкции. Поэтому с помощью новейшей технологии была создана оснащенная компьютерами, высокоскоростная железнодорожная система, получившая название "Синкансэн". Сегодня эти так называемые поезда-ракеты уходят с Токийского вокзала каждые двадцать минут. Гости все еще продолжают восхищаться плавным ходом поездов, которые несутся со скоростью 155 миль в час, хотя эта система находится в эксплуатации уже более двадцати лет. Были открыты новые линии, связывающие Токио с северными районами страны, ведутся работы над следующим поколением высокоскоростных поездов, поездов на магнитной подвеске с линейным двигателем, которые будут ходить со скоростью, в два раза превышающей скорость поездов-ракет, и значительно быстрее французских высокоскоростных поездов.

Кроме того, в ходе этой преолимпийской кампании был также модернизирован и расширен токийский аэропорт Ханэда, построены новые отели, были проведены работы по благоустройству города, многие частные лица и компании разрабатывали проекты и создавали новые товары, предназначенные для Олимпийских игр. Власти поняли, что шум на улицах от гудков автомобилей и грузовиков представляет серьезную проблему, создававшую трудности и для Японии, и поэтому они использовали эту общенациональную кампанию перемен и улучшений как шанс навести в городе тишину, запретив ненужные автомобильные гудки.

Такая кампания за модернизацию, связанная с каким-то общенациональным событием, не редкость в Японии. Но она дала исключительно хорошие результаты. В 1972 году, когда в городе Саппоро на острове Хоккайдо проводились зимние Олимпийские игры, этот город осуществил столь же широкую программу модернизации, включавшую строительство первой линии метро. Гости, побывавшие в этом городе в ходе зимних игр, восхищались произошедшими переменами. Вместе с модернизацией в этом городе, который вступил в современную эру, оставив позади свое провинциальное прошлое, выросло чувство гражданской гордости. Жители Саппоро тоже стали более современными, а их взгляды на свою страну и мир стали более широкими.

Что касается меня, то постоянные поездки за рубеж в конце шестидесятых годов, а также посещение нашей растущей сети производственных и научно-исследовательских предприятий в

Японии приобретали все большее значение. Казалось, что в сутках слишком мало часов, и поэтому решение нашей компании приобрести самолет, а затем и вертолет было вполне логичным. Это "редкое явление в Японии даже сегодня, поскольку гражданская авиация в Японии намного отстает от американской. Но вскоре мне представилась возможность решать, что эффективнее "ездить на поезде или летать. Сегодня у меня в Токио есть комфортабельный голубой "мерседес 380 СЕЛ", а "Сони" имеет вертолеты "Аэропасьяль-350" и "Аэропасьяль-355". (Мы являемся торговыми агентами фирмы "Аэропасьяль" в Японии.) Я могу сесть на реактивный самолет "Фалькон", чтобы лететь в Китай или куда-нибудь еще. В Японии мы также являемся торговыми агентами фирмы "Фалькон". (Когда я нахожусь в США, я иногда летаю на самолетах "Фалькон-50" или "Фалькон-100").

Хотя я давно уже перестал считать свои перелеты через Тихий океан, продолжительные полеты не так утомительны для меня, как для многих других. Я прекрасно сплю в самолетах, порой я высыпаюсь в воздухе даже лучше, чем в отеле. Я беру с собой в самолет небольшую коробочку с суси, простой маринованный рис и сырую рыбу и выпиваю небольшую бутылку саке. Потом я заворачиваюсь в плед, прошу стюардессу не будить меня, чтобы я поел или посмотрел кино, и тут же засыпаю, почти как Адольф Гросс на спектакле "Моя прекрасная леди".

Я обычно вылетаю из Токио, когда наступают сумерки и в тот же день вечером прибываю в Нью-Йорк (так получается из-за разницы во времени, хотя полет продолжается около двенадцати часов). По прибытии в Нью-Йорк я стараюсь поиграть часа полтора в теннис, потом я снова ложусь спать примерно до четырех часов утра. После этого встаю и начинаю читать деловые бумаги, чтобы быть готовым к работе, когда откроется контора. Я всегда немного страдаю от нарушения ритма организма в связи с перелетом через несколько часовых поясов, поэтому я стараюсь спать как можно больше, так мне никогда не удастся приспособиться к разнице во времени до очередного перелета.

Я думал, что моя деятельность как председателя Ассоциации электротехнической промышленности (АЭП) Японии несколько затормозит мои поездки в 1985 году, но мне все же удалось втиснуть в свой график несколько стремительных перелетов. Полет из Токио в Нью-Йорк, в Лондон, из Лондона в Лос-Анджелес, а потом на Гавайи, затем опять в Лос-Анджелес и в Париж и опять в Токио, и все это менее, чем за две недели, не представляет для меня ничего необычного.

Такие поездки служили мне способом, позволяющим справиться с моей рабочей нагрузкой. Из-за того, что половина наших предприятий находится за границей, а также стиля работы нашей корпорации как новатора, создающего новые товары, у меня не было примера, которому я мог бы следовать, поэтому мне пришлось разработать систему, которая устраивала бы меня и давала возможность жить. Теперь, когда системы связи постоянно совершенствуются, можно поддерживать контакты, где бы вы ни находились, и меня называют "телефонным фанатиком", потому что я провожу у телефона очень много времени. Поскольку наша компания имеет филиалы во всем мире, то когда я, например, нахожусь в Нью-Йорке и просыпаюсь в четыре часа утра, у руководителя какого-нибудь филиала "Сони" рабочий день уже в разгаре, и я всегда могу ему позвонить.

Я "человек, который влюблен в свою работу. Мне нравится также спорт. Я начал заниматься теннисом, когда мне было пятьдесят пять лет, и в шестьдесят я встал на горные лыжи, а в шестьдесят четыре снова занялся водными лыжами. Правда, это дает очень большую нагрузку на бедра. Я почти сорок лет играю в гольф и до сих пор получаю большое удовольствие от этой игры. Каждый вторник мы проводим утром в Токио заседание исполнительного комитета, и если я нахожусь в Японии, я считаю необходимым присутствовать на нем. Но вначале "с семи до девяти часов утра" я играю несколько сетов в теннис в закрытом зале близ нашей конторы. Мой брат Масааки, являющийся заместителем президента "Сони", тоже любит эту игру. Иногда я играю с ним, как, впрочем, и с другими управляющими "Сони". Я люблю играть в спортивные игры с молодыми людьми, потому что они дают мне новые идеи и возможность посмотреть почти на все проблемы под новым углом зрения. Я считаю, что общение с энергичными молодыми людьми полезно мне для поддержания бодрости духа.

Я заметил, что с тех пор, как стал играть в теннис, моя реакция стала более быстрой. Это меня радует, поскольку в старости реакция обычно замедляется. Это, возможно, означает, что разум тоже ослабеет, хотя я надеюсь, что это не так. Когда я стал играть, я проигрывал очень много мячей. Теперь же я могу отбивать быстролетающие мячи. Я заметил, что, когда я начал кататься на лыжах, чувство равновесия у меня было недостаточно развито. Со временем оно тоже улучшилось. Каждый управляющий должен сознавать необходимость энергичных упражнений такого рода для укрепления не только сердца, но и ума, а также ради чувства уверенности в своих силах, которое они дают. А поддерживать чувство уверенности в своих силах исключительно важно.

Подходящим примером может служить пилотирование. Во время одного из моих первых полетов на вертолете компании, я обратил внимание на то, что пилот был старше меня, и я подумал, что, если во время полета с ним что-нибудь случится, мы разобьемся. Я подумал, что с моей стороны будет глупо сидеть на заднем кресле и нервничать. Поэтому я получил права ученика пилота, пересел в кресло второго пилота и на всякий случай стал учиться водить самолет. Если я лечу с пилотом, который также имеет лицензию инструктора пилотов вертолетов или самолетов, я могу на законных основаниях брать в руки рычаги управления, не имея прав пилота. Поэтому все наши летчики являются инструкторами. Я подтверждаю свои права каждый год, не потому что я хочу когда-нибудь водить вертолет, а лишь на тот случай, если мне придется взять управление на себя. Я не хочу оказаться беспомощным. Мне приятно испытывать уверенность от сознания того, что я смогу посадить самолет.

Однажды, когда я летел из Женевы на вертолете "Аэроспасьяль-350", я сказал летчику: "Это такой же вертолет, как наш". Он ответил: "Я видел вас на аэродроме в Париже и решил, что вы не только управляющий, но и летчик. Пожалуйста, берите управление в свои руки". Я не хотел сам осуществить взлет с женевского аэродрома, поэтому я попросил его взлететь, а потом немного сам вел вертолет. Вертолеты мне нравятся. На них труднее летать, чем на обычных самолетах, с точки зрения поддержания равновесия и устойчивости, но летать на них по-настоящему приятно, так как вертолеты обладают большей маневренностью по сравнению с обычными самолетами.

Каждый день мои секретари дают мне работу на дом. Со мной всегда две коробки из фибрового картона " одна черная, другая красная. В черной коробке находятся все местные материалы по Японии, которые я должен посмотреть, а в красной " материалы из-за рубежа. У меня четыре секретаря. Двое из них обрабатывают иностранные материалы и двое " японские. В течение дня я не имею времени читать какие-либо документы, потому что мне приходится много говорить по телефону, принимать посетителей и проводить совещания. Говорят, что проведение совещания " главное занятие японских управляющих. Документы и письма идут и идут, независимо от того, успеваю ли я их просматривать или нет. Поэтому прежде чем уйти домой, я должен ежедневно просмотреть обе эти коробки. В черной могут лежать материалы о состоянии дел "Сони", отчеты о ее производстве и сбыте, а также запросы или же бумаги, связанные с моей работой в Ассоциации электротехнической промышленности Японии, с моей деятельностью в Кэйданрэне, например материалы о международных капиталовложениях и о технических комитетах, которые я возглавляю как председатель. В международной коробке могут лежать приглашения выступить в США или Европе, или где-нибудь еще, какая-либо информация по тем или иным проблемам или новые планы относительно сбыта или рекламы, предварительные сроки новой поездки, письма от друзей и деловых партнеров за рубежом.

Кроме того, у нас в "Сони" есть отдел, получивший название отдела внешних связей, который работает почти исключительно на меня. В этом отделе у нас работают специалисты по каждой из областей, к которым я имею отношение, например по Ассоциации электротехнической промышленности Японии, Кэйданрэну, Конференции японо-американских бизнесменов и по различным советам, в состав которых я вхожу. Один из них ведает моими делами в Кэйданрэне, другой " в АЭП, третий " контактами с правительством. У меня есть также помощник, помогающий мне составлять речи, хотя я редко говорю по бумажке. В моих коробках находятся также записки и заявления моих сотрудников, даже газетные вырезки. Мои секретари знают, как связаться со мной, в какой бы точке мира я ни находился. Мои секретари в Нью-Йорке и Токио всегда могут меня найти. Однажды я катался на лыжах в горах близ Каруидзавы в Японии, взяв три выходных дня подряд. Но



из моего отпуска ничего не вышло. На холмах громко прозвучало мое имя. (Обычно мои сотрудники стараются решать проблемы без меня. Они поступили так только потому, что не могли вместо меня дать ответ.)

Иногда мне звонят из США, чтобы сообщить о вопросах, которые обсуждаются в конгрессе и которые могут задеть интересы "Сони", звонят также по личным вопросам. У меня в доме пять телефонов, два из них зарезервированы только на меня. У меня есть также отдельные телефоны в моей квартире на Гавайях, в квартире в "Мыозиэн тауэр" в Нью-Йорке, а также в нашем загородном доме на озере Аси, недалеко от горы Фудзи.

Потребность в специальных телефонах впервые возникла, когда подросли дети. Дополнительные телефоны у нас все еще стоят, потому что не далеко то время, когда ими станут пользоваться наши внуки. Иметь два специальных телефона мне необходимо, поскольку по одному телефону я могу получить нужную информацию, пока говорю по другому. Я только что установил второй телефон у себя в машине. Я также настаиваю на том, чтобы каждый управляющий компании, заняв этот пост, установил у себя дома специальную линию круглосуточной "горячей связи", чтобы с ним всегда можно было связаться.

Хотя я постоянно занят работой, я стараюсь при каждом удобном случае брать короткий отпуск. Зимой я катаюсь по выходным на лыжах, а летом играю в теннис. В новогодние праздники я обычно семь-восемь дней провожу на Гавайях, играя в гольф и теннис. Мы часто ездим на пасхальные музыкальные фестивали в Зальцбург, а также на Вагнеровские фестивали в Байройт. Обычно я беру в Мюнхене напрокат "мерседес", чтобы добраться в эти города. Байройт находится примерно в 155 милях от Мюнхена, и иногда жена сменяет меня у руля.

Я люблю быструю езду, хотя не считаю себя лихачом. Однажды, когда мы с Йосико приехали в Байройт на Вагнеровский фестиваль, оперный певец Петер Хофман показал мне предмет своей гордости и радости "мотоцикл Хонда". Этой огромной и мощной машины в Японии нет, но она пользуется большим спросом в ФРГ, где на автобанах нет ограниченной скорости. Он предложил мне сесть за руль, но я отказался, сказав, что предпочитаю ехать вместе с ним, и мы поехали. При скорости 140 миль в час мне чудом удалось удержаться, хотя я крепко обхватил его руками. Это была захватывающая поездка.

Когда мы вернулись и слезли с мотоцикла, он спросил меня, не хочу ли я покататься на спортивном самолете. Конечно же, я согласился, ведь мне никогда не доводилось делать этого прежде. Мы все сели в машину и отправились на аэродром, где познакомились с его другом, одним из чемпионов ФРГ по высшему пилотажу. Он предложил мне полетать вместе с ним, и я, разумеется, не упустил такой возможности. После того как я уселся в кабине, он предупредил: "Я буду следить за вами, и если вам станет плохо, мы приземлимся". Меня никогда не укачивает в самолетах, поэтому я только кивнул на его слова.

Едва мы взлетели, он передал мне штурвал и попросил меня поднять самолет на высоту четыре тысячи футов, что я и сделал. Когда я выровнял самолет, он взял управление и без какого-либо предупреждения начал выполнять свою программу "внутренние и внешние петли, штопорные и управляемые бочки, свободное падение, штопоры и т. д. Казалось, что мы находимся в воздухе несколько часов, и я постоянно непроизвольно хватался за ремень безопасности, чтобы хоть за что-нибудь держаться. У меня крепкий желудок. И все же я был рад, когда он просигналил, что мы идем на посадку. Мне показалось, что мы сделали последний заход, и я уже видел Йосико и Петера Хофмана, которые ждали нас на бетонированной площадке, улыбаясь и махая нам руками.

Но подлетая к краю взлетно-посадочной полосы, он на высоте примерно пятьдесят футов перевернул самолет и дал полный газ. Мы находились так низко, что я чуть не коснулся головой асфальта. Моя жена говорила, что она видела мои свесившиеся вниз волосы, когда мы со свистом пронесли мимо. Я получаю удовольствие от "русских гор" и тому подобных развлечений, продолжающихся около трех минут. Мы с Йосико катались на "русских горах" на выставке "ЭКСПО-85" в Японии. Но тридцать минут высшего пилотажа оказались самыми долгими сильными



ощущениями в моей жизни, пожалуй, несколько более долгими, чем нужно. Должен признаться, что, когда я наконец вылез из самолета, у меня сильно дрожали ноги и слова благодарности прозвучали не совсем искренне.

Я люблю бывать в Европе, особенно из-за музыки и великолепных музыкантов, со многими из которых я познакомился благодаря нашей продукции и общим друзьям как в мире бизнеса, так и в искусстве. С маэстро Гербертом фон Караяном мы стали близкими друзьями в 1966 году, когда он дирижировал в Токио. Он не помнил, что мы встретились с ним раньше, но в 1953 году во время поездки в Европу я посетил его, когда приехал в Вену. В то время она еще была оккупирована союзническими державами, и для поездки туда я должен был получить специальное разрешение в Лондоне.

Тогда я только что посмотрел фильм "Третий", в котором рассказывается о событиях, происходивших в Вене. Мне было очень интересно увидеть этот город интриг и тайн. Я заказал номер в отеле через нью-йоркского агента бюро путешествий и, приехав в город ночью, отправился в отель. Утром, когда я спустился в столовую позавтракать, я увидел почти на всех столиках красные флажки. Накануне вечером я их не заметил, но теперь мне стало ясно, что я в советском секторе, и в этом отеле жили главным образом советские офицеры. Мой друг японский композитор Синдзи Тояма в то время учился в Вене и пришел в отель, чтобы встретиться со мной. Он явно был взволнован. "Почему ты остановился в русском секторе?" " прошептал он, нервно озираясь по сторонам. Я пожал плечами и продержался там еще пару дней. Номер в отеле заказал мне агент из бюро путешествий, и я не знал, как поправить дело. Метрдотель посадил меня за угловой столик, который меня очень устраивал; мне ни с кем не надо было говорить, я мог только наблюдать.

Я отправился в Венскую филармонию и познакомился там с великим фон Караяном, который, конечно, уже был прославленным дирижером. Он спросил меня: "Чем вы занимаетесь, господин Морита?" Я объяснил ему на ломаном английском, что я занимаюсь производством и продажей электроники и делаю магнитофоны. "Прекрасно," сказал он. "Вы знакомы с Максом Грюндигом? Вас следовало бы посетить его". Нет, ответил я ему, я не знаком с Максом Грюндигом, но бывал на знаменитом электронном заводе "Грюндиг" в Германии, до того как поехал в Вену. Но меня не представили великому человеку немецкой радиопромышленности. К сожалению, мне не удалось побывать там еще раз, но я познакомился с Грюндигом через несколько лет. Караян часто приезжает в Японию, и он нередкий гость в нашем доме.

---

## VII

---

Популярность демонстрационных салонов "Сони" в Токио и Нью-Йорке убедила меня в необходимости иметь постоянное представительство в центральном районе Токио, потому что наши конторы и заводы находились далеко от многолюдных улиц. Поэтому мы купили территорию на участке в районе Гиндзы на одном из самых оживленных перекрестков города, и возвели восьмизэтажное здание, более высокое здание нам не разрешалось строить по закону о строительстве. Хотя мы не могли возвести более высокое здание, ничто не мешало нам спуститься на шесть этажей вниз, что мы и сделали. Мы построили торговый центр и подсобные помещения. Располагая большой площадью, я решил, что мы можем использовать два подземных этажа в особых целях. К нам в Токио приезжали много гостей, и мне пришло в голову, что нам было бы неплохо иметь собственный ресторан в этом здании для гостей, и кроме того, мы могли заработать на этом деньги, потому что японцам нравится обедать и развлекаться в ресторанах. Нам потребовалось довольно много времени, чтобы решить, какой же ресторан нам нужен.

Я отклонил предложение создать ресторан в японском стиле, хотя оно и выглядело логичным. Тогда я только что вернулся из Кореи, где меня изо дня в день угощали корейской кухней, и я понял, что зарубежный гость может иногда захотеть попробовать местную кухню, но не каждый день.

Кроме того, нам было бы трудно конкурировать с крупными старыми японскими ресторанами. Открыть китайский ресторан, подумал я, тоже не очень хорошая идея, так как в Токио было очень много китайских ресторанов, и их шеф-повара очень часто переходили с одного места на другое. В то время в Токио было очень мало французских ресторанов, и ни один из них не был подлинно французским.

Я часто посещал Францию и хорошо знал парижский ресторан "Максим", а также его владельца Луи Водабля. Мне было известно, что в те дни он поставлял первоклассную еду компании "Пан Америкэн", так что он мог бы заинтересоваться каким-то новым делом. Я обратился к нему с предложением открыть в Токио ресторан, который был бы копией "Максима", с таким же декором, с французскими шеф-поварами, с такими же меню, винами, обслуживанием и в таком же стиле, как в Париже. Он сказал, что это прекрасная мысль, и я послал своего архитектора в Париж. Мы отвели для ресторана два цокольных этажа здания "Сони" и воссоздали ресторан "Максим", который и сегодня столь же популярен, как в день его открытия. Мне приятно думать о том, что мы стимулировали формирование большого интереса к французской кухне у рестораторов Токио, показав им, что она не является чем-то недостижимым. В 1984 году компания "Ла тур д'Аржан" открыла в одном из токийских отелей свой филиал, и количество французских ресторанов и маленьких бистро в Токио сейчас уже велико и продолжает расти. Гости из Франции удивляются, обнаружив здесь такую прекрасную французскую кухню. Есть даже одна японская пекарня, которая имеет филиал в Париже, где она продает французам французские булочки.

Я решил, что нам нужен салон в Париже и, как мне казалось, он должен был находиться на Елисейских полях, которые я считаю, пожалуй, самой известной улицей в мире, еще более знаменитой и вечерами еще более оживленной, чем Пятая авеню. Поздно вечером Пятая авеню безлюдна, если не считать нескольких книжных магазинов. Но на Елисейских полях полно людей чуть ли не в любое время суток.

Мы открыли филиал "Сони оверсиз, С. А." ("СОСА" как мы его называем) на следующий год после того, как мы учредили "Сони Америка" в кантоне Цуг, в Швейцарии, по совету одного из друзей, который обратил наше внимание на весьма благоприятное налоговое законодательство в Цуге. Мы стали первой японской компанией, обосновавшейся в Цуге, в то время, когда там находился уже целый ряд американских фирм. В Лондоне и Париже у нас были местные агенты по продаже наших товаров. С той уверенностью, которую мы приобрели, занимаясь сбытом и маркетингом наших товаров в США, мы решили действовать и в Европе. Оказалось, что это легче сказать, чем сделать. Переговоры о расторжении соглашений с местными агентами поглощали слишком много времени и были трудным делом. Изменить договоренность с нашим лондонским агентом оказалось довольно легко, хотя мы долгое время терпели убытки. Мой коллега однажды в шутку предложил, что мы могли бы заработать деньги, открыв японскую баню для туристов, потому что мы получаем бесплатно горячую воду и почти ничего не продаем. Но когда мы приехали во Францию, я начал понимать, что "Япония инкорпорейтед" так многие американцы и европейцы называют Японию, имея в виду тесные связи между правительством и бизнесом в Японии, отступает далеко на второй план перед слиянием государства и бизнеса во Франции и даже в Англии.

Во-первых, я никогда не слышал, чтобы глава японского государства или правительства пытался что-либо продавать иностранным компаниям, совершая поездки за рубеж, или заниматься бизнесом, как это делала премьер-министр Маргарет Тэтчер. При любой возможности, даже во время встреч на высшем уровне, она оказывала содействие Англии, спрашивая, когда "Ниссан моторс" или какая-либо другая компания собирается построить завод в Англии. Что касается нас, то даже принц Уэльский принимал активное участие в попытках содействия интересам Англии. Он был гостем на выставке "ЭКСПО-70", и английский посол попросил меня поставить телевизоры "Сони" в гостиной в его апартаментах в английском посольстве в Токио. Позднее, когда я был представлен принцу во время приема в резиденции посольства, он поблагодарил меня за доставку телевизоров и затем спросил, не хотим ли мы построить завод в Англии. Я ответил ему, что у нас пока нет таких планов, и он с улыбкой сказал: "Что же, если вы все же решите построить завод в Англии, не забудьте мою территорию".

Когда мы все же приехали в Англию, нам показалось разумным познакомиться с Уэльсом. Впрочем, мы также осмотрели многие другие районы, чтобы изучить все возможности. Наконец, исходя из наших требований в отношении расположения местности, удобств, окружающей среды и т. д., мы выбрали Уэльс и построили завод в Бридженде. И когда в 1974 году все было готово к открытию, я связался с английским послом, который в то время находился в Англии, и попросил его пригласить принца Уэльского на открытие завода.

Принц принял приглашение и приехал. В ознаменование этого события установили у входа на завод большую мемориальную доску на английском и валлийском языке, но не на японском. В своем выступлении на открытии я напомнил ему о нашей беседе на "ЭКСПО-70". "Этот завод представляет собой большой шаг в международной политике, которую наша компания проводит со времени своего основания," сказал я. "Идеал "Сони" "служить всему миру с помощью своей уникальной техники на основе международного разделения труда. Пример тому мы видим здесь, где рабочие, инженеры и поставщики смогут работать вместе с нами, производя высококачественные товары для взыскательного рынка". Далее я выразил надежду на то, что наш завод в будущем станет поставлять продукцию не только на английский рынок, но и в страны континентальной Европы. Так оно и произошло. Позднее принц дал интервью газете Саут Уэльс экоу и рассказал в нем о нашей встрече в Токио. "Я был удивлен больше всех," говорил он в интервью, "когда через два года улыбка на непроницаемом лице председателя японской компании обернулась реальным заводом в Южном Уэльсе". Я никогда не думал, что выгляжу непроницаемым, но не стал спорить с принцем.

Позднее королева Елизавета посетила с официальным визитом Японию. Я был удостоен чести быть ей представленным на приеме в английском посольстве. Она спросила меня, правда ли, что принц Чарльз рекомендовал, где построить завод. Я ответил, что это правда, и она была очень довольна. Когда через несколько лет я приехал в Лондон на официальное открытие японской выставки в Музее Виктории и Альберта, я вновь встретился с королевой и имел возможность рассказать ей о наших успехах. Позднее нас наградили премией королевы за нашу работу. Около половины нашей продукции в Англии мы экспортировали на континент и в Африку. Она составляла около тридцати процентов всего английского экспорта цветных телевизоров.

В 1981 году, когда мы расширили наш завод в Бридженде, построив там предприятие по производству цветных кинескопов, мы еще раз пригласили принца. Однако он отказался, сославшись на свою занятость, но обещал прислать Диану, принцессу Уэльскую. Она была в то время беременна принцем Уильямом. И мы были в восторге, узнав, что она приедет. Поскольку на заводе стекло подвергалось давлению, все, кто посещал его, должны были надевать шлем и защитные очки. Мы далее послали шлем и очки, предназначенные для принцессы, в Лондон на проверку. Когда принцесса приехала, она ходила по заводу в этом шлеме, на котором большими буквами было написано "Сони", а фотографии ее снимали. Признаюсь, я был несколько смущен тем, что это выглядело как коммерческое мероприятие, но, по-видимому, никто больше не думал об этом, и меньше всех думала об этом Диана. Она была очаровательна, весела, дружелюбна и очень сердечна. Конечно же, мы установили еще одну мемориальную доску в память этого события.

Я не жалею о том, что королевское семейство Англии интересуется успехами моей компании, вовсе нет. Я весьма рад и чрезвычайно польщен этим и рассказываю об этом, чтобы показать, что вполне естественно и полезно, когда правительство проявляет интерес к экономике и содействует росту занятости в своей стране. В США, по-видимому, все еще полагают, что правительство должно относиться к бизнесу враждебно или, по меньшей мере, нейтрально. Но мне по душе активная роль английского правительства.

Англичане были добры ко мне во многих отношениях. В 1982 году я поехал в Лондон, чтобы получить медаль Альберта, присужденную Королевским обществом искусств "За выдающийся вклад в развитие техники и менеджмент в промышленности и промышленный дизайн, производственные отношения и видеосистемы, а также за развитие международной торговли". Я почувствовал себя маленьким человеком, когда узнал, что медалью Альберта были награждены такие прославленные ученые, как Томас Алва Эдисон, Мария Кюри и Луи Пастер. По доброте своей члены общества даже выдали мне сертификат, подтверждающий мои способности говорить по-английски, что было новым

рекордом великодушия с их стороны. Это произошло так: после церемонии награждения меня медалью Альберта в Королевском обществе, я устроил прием для его членов. В своем приветствии я сказал, что компания "Сони" и я всегда были новаторами, и что я изобретал не только новые товары, но даже ввел новые английские слова. В качестве доказательства этого я напомнил им название стереопроигрывателя "Уокмэн", а также уникальное название нашей компании. Они наградили меня бурными аплодисментами, и его руководство составило Почетный сертификат за развитие английского языка и вручило его мне.

История наших отношений с "Францией инкорпорейтед" складывалась совсем иначе. Чтобы иметь возможность создать филиал "Сони Франс", нам пришлось несколько лет вести переговоры о расторжении нашего контракта с торговым агентом во Франции. Как оказалось, наш агент был близким другом министра финансов и заядлым охотником, имевшим собственный самолет. Он часто брал с собой министра в свои охотничьи поездки. Когда мы попытались расторгнуть наше соглашение с этим агентом и создать собственный филиал, министерство финансов не дало нам разрешения. Мы долгое время занимались этим делом, прибегая к помощи наших юристов, и, наконец, правительство против воли дало нам разрешение, правда, лишь на создание совместного предприятия с соотношением капиталов 50 X 50. Мы согласились на это и решили взять партнером "Банк де Суэц" до тех пор, пока мы наконец не получим разрешения выкупить долю партнера. Но представитель этого банка все еще остается в нашем правлении.

Создать наш филиал в ФРГ по сравнению с французской эпопеей было легко. Однако, поскольку я не хотел, чтобы наша компания и ее сотрудники вращались в японской общине, которая была в основном сосредоточена в Дюссельдорфе, мы открыли наш филиал "Сони ГмбХ" в Кёльне, куда было легко добраться по автобану, но достаточно далеко от Дюссельдорфа. Это позволяло нашим сотрудникам большую часть своего времени проводить с немцами, а не с японцами, находящимися за рубежом. Я всегда подчеркивал, что наши люди должны отдавать все свое время и силы народу той страны, где они находятся. Я ввел такое же правило в своей семье, когда мы переехали в США. Мы поехали туда, чтобы узнать Америку и американцев. Я сказал Йосико, что она должна избегать контактов с японцами; ведь о Японии она уже все знала. Поэтому, хотя общаться с соотечественниками было значительно легче, я настаивал на том, чтобы наша компания и моя семья приобрели действительно интернациональный характер.

В 1971 году мы наконец открыли демонстрационный салон "Сони" в Париже на Елисейских полях, как я и хотел, и к тому моменту мы также уже основали "Сони Гавайи", "Сони Панама", "Сони Ю. К.". Мы также провели переговоры и открыли компанию "Си-би-эс" "Сони рекордс" и построили новый научно-исследовательский центр в Японии. В 1960 году меня пригласили стать членом международного совета "Морган гэранти траст компани", где мы хранили в США наши акции АДС (американские депозитные сертификаты).

Наконец мы решили, что пришло время открыть завод в США. Сделать этот шаг оказалось нелегко. Еще в 1963 году, когда я приехал в США, одна японская химическая компания пожелала открыть в США завод, и я записал диалог с президентом этой компании, который был опубликован во влиятельном ежемесячном журнале в Токио "Бунгэй сундзю". В этом интервью я утверждал, что было бы ошибкой открывать за границей завод, не создав сначала системы сбыта и маркетинга и не изучив досконально рынок. Моя точка зрения заключалась в том, что перво-наперво надо изучить рынок, понять, как надо продавать товары на этом рынке, и, прежде чем брать на себя обязательства, укрепить уверенность корпорации в своих силах. Когда такая уверенность есть, можно смело брать на себя обязательства. Через несколько лет эта химическая компания "Сэкисю" покинула США. Она не сумела наладить удовлетворительный сбыт своих товаров и пришла к выводу, что на рынке жестокая конкуренция. Решение компании было поспешным.

Я всегда мечтал открыть производство в США. Но я считал, что это следует делать только тогда, когда у нас будет действительно большой рынок, когда мы будем знать, как продавать товар на этом рынке и сможем обеспечить техническое обслуживание проданной продукции. Только тогда, когда все это будет достигнуто, близость поставщика продукции к месту расположения филиала нашей компании даст нам преимущество. Это время наступило в 1971 году. Объем наших продаж был

высоким, и мы теперь поставляли в США телевизоры больших размеров. Мне пришло в голову, что при перевозках грузов мы платим за объем, а самая большая деталь в телевизоре "это кинескоп, который представляет собой вакуум в стеклянной упаковке. Таким образом, мы платили большие деньги за транспортировку вакуума через Тихий океан, что с этой точки зрения выглядело бессмысленным.

Кроме того, вполне очевидны и другие преимущества, связанные с близостью к большому рынку: мы могли наладить производство в полном соответствии с тенденциями рынка, и нам было гораздо легче быстро менять наши модели в зависимости от потребностей рынка. В то время эту идею поддерживал мой шурин Кадзуо Ивама. Он был тогда президентом "Сони Америка", жил в Нью-Йорке и подыскивал несколько мест для строительства завода, одно из которых мы, наконец, выбрали в Ранчо "Бернардо, промышленном парке в Сан-Диего. Мы начали со сборки деталей, доставлявшихся с наших заводов в Японии. Теперь же мы присылаем из Японии лишь электронные пушки и несколько специальных интегральных схем. Чтобы добиться максимального участия США в производстве наших телевизоров, мы всегда стараемся покупать как можно больше деталей в США. В результате наши телевизоры более американские, чем некоторые известные новые американские телевизоры, которые в действительности производятся американскими компаниями и их субподрядчиками на Дальнем Востоке и доставляются в США. Один из парадоксов нынешней ситуации заключается в том, что начинка всех "американских" телевизоров минимум на восемьдесят процентов японская, а наши телевизоры более американские, чем телевизоры американцев.

## **О МЕНЕДЖМЕНТЕ. Мы все одна семья**

---

### **I**

---

У лучших японских компаний нет никаких секретов или тайных рецептов успеха. Никакая теория, программа или правительственная политика не могут сделать предприятие успешным; это могут сделать только люди. Самая важная задача японского менеджера состоит в том, чтобы установить нормальные отношения с работниками, создать отношение к корпорации как к родной семье, сформировать понимание того, что у рабочих и менеджеров одна судьба. Компании, которые достигли в стране наибольшего успеха,— это те компании, которые сумели создать веру в единую судьбу у всех работников и акционеров. Американцы называют это отношениями между трудом и администрацией.

Я не считаю, что такую простую систему менеджмента можно применять во всем мире. И все же я надеюсь, что мы убедительно продемонстрировали ее эффективность. Для других японская система может оказаться неприемлемой, потому что они, возможно, слишком тесно связаны с традициями или очень нерешительны. Делать ставку на людей надо искренне, порой это требует большой смелости и может оказаться рискованным делом. Но в конце концов — и я подчеркиваю это — как бы вы ни были хороши или удачливы и как бы вы ни были умны или ловки, ваше дело и его судьба находятся в руках тех людей, которых вы нанимаете. В несколько более драматичной форме можно сказать, что судьба вашего дела фактически находится в руках вашего самого молодого новичка.

Вот почему я считаю необходимым лично выступать каждый год перед новым пополнением выпускников из колледжей. В Японии учебный год заканчивается в марте, и компании набирают работников во время последнего семестра, так что еще до завершения учебы учащиеся уже знают, где им предстоит работать. Они приходят на работу в апреле. Я всегда собираю новичков в штаб-квартире компании в Токио, где мы проводим церемонию знакомства или ориентации. В этом году,

вглядываясь в лица семисот молодых энергичных выпускников, я выступил перед ними с наставлениями, что я делаю уже почти сорок лет.

«Во-первых,— сказал я им,— вы должны понять разницу между школой и компанией. Когда вы ходите в школу, вы платите школе за обучение, но теперь наша компания будет платить за обучение вам, и пока вы будете овладевать вашей профессией, вы будете тяжелым бременем для компании.

Во-вторых, если в школе вы хорошо сдавали экзамены, то получали сто очков. Это прекрасно. Но если вы ничего не смогли написать в вашей контрольной, вы получали ноль. В мире бизнеса вам придется сдавать экзамены каждый день, и вы можете получить не сто, а тысячу очков или всего пятьдесят. Правда, в бизнесе, если вы делаете ошибку, вы получите не просто ноль очков. Если вы допустили ошибку, это всегда будет какая-то отрицательная величина и предела потерям нет. Поэтому ошибка может стать угрозой для компании».

Новички получали первое непосредственное и отрезвляющее представление о том, что такое мир бизнеса. Я рассказывал им о том, что, по моему мнению, им важно знать о компании и о самих себе. Выступая перед учащимися старших классов, я обычно говорю: «Мы не мобилизуем вас. Это не армия, это означает, что вы добровольно выбрали предприятие «Сони». Это ваше решение, и мы надеемся, что, если вы поступите на работу в нашу компанию, вы будете работать у нас двадцать — тридцать лет.

Никому не дано прожить дважды, и ближайшие двадцать-тридцать лет это самый лучший период в вашей жизни. Он дается вам один раз.

Я не хочу, чтобы через тридцать лет, когда вы покинете нашу компанию, или в конце своей жизни вы сожалели о том, что провели здесь все эти годы. Это было бы трагедией. Невозможно слишком сильно подчеркнуть, что вы несете ответственность перед собой, поэтому я говорю вам, что самое важное, что вам следует сделать в предстоящие несколько месяцев, это решить, будете ли вы счастливы у нас или нет. Ведь хотя мы взяли вас на работу, мы, администрация со стороны, не можем сделать других людей счастливыми. Счастье должны создать вы сами».

Идея о том, что работающий по найму должен провести всю свою трудовую жизнь в одной компании, не японское изобретение. По иронии судьбы, она была нам навязана. Если представить историю в упрощенном виде, то японская система так называемого пожизненного или, по меньшей мере, долгосрочного найма была фактически навязана нам законами о труде, установленными оккупационными властями, когда из США в Японию с целью демилитаризации и демократизации страны было направлено множество экономистов, придерживавшихся либеральных, левых взглядов. Одним из первых объектов стала основная структура, оставшаяся в наследство от промышленного комплекса. В довоенной Японии кучка гигантских холдинговых компаний контролировала практически всю японскую экономику. Четыре крупнейших из них держали в своих руках в общей сложности двадцать пять процентов акционерного капитала страны. Каждый из этих семейных конгломератов, например «Мицуи», «Сумитомо» и «Мицубиси», осуществлял контроль за тремястами компаний.

Благодаря колоссальной экономической мощи «дзайбацу», как называли эти конгломераты, обладали политической властью. Они могли оказывать своему политическому ставленнику финансовую помощь, обеспечивать ему всяческую поддержку на выборах или оказывать любую другую помощь. Правда, в действительности после того, как дзайбацу оказали поддержку военным, ставшим политическими деятелями, и те возглавили правительство, «хвост начинал вертеть собакой». У дзайбацу создалось впечатление, что они наняли себе охрану. Но довольно скоро «охранники» стали командовать дзайбацу, и последние в определенной степени оказались пленниками системы, которой, как им казалось, они управляли.

После окончания войны оккупационные власти объявили, что страна не может быть демократизирована до тех пор, пока сохраняется система дзайбацу, то есть система гигантских холдинг-компаний. Комиссия по ликвидации холдинговых компаний почти сразу же раздробила

пятнадцать дзайбацу. Их авуары были заморожены, и в конечном счете национализирован акционерный капитал восьмидесяти трех холдинговых обществ. Еще четырем тысячам пятистам компаниям ограничили сферу деятельности. Им не разрешалось вкладывать свой капитал в какую-либо другую компанию, а их работникам запрещалось работать на какую-либо другую компанию, когда-то входившую вместе с их фирмой в старый конгломерат.

Один из экономистов, участвовавших в реализации планов роспуска дзайбацу, Элино́р Хэ́дли, выступая недавно в Токио на семинаре о периоде оккупации, сказала, что эта программа «проводилась грубо и непоследовательно. Мы были удручающе невежественны в вопросах японской экономики и традиций страны. Но даже японцы не знали, каков механизм деятельности дзайбацу по той простой причине, что последние всегда все держали в секрете».

Попытка разрушить взаимосвязи дзайбацу оказалась успешной. Но это привело к возникновению необычных ситуаций. Например, нельзя было открывать филиал компании или новый отдел фирмы, деятельность которой ограничена. Поэтому руководство созданной в 1950 году компании «Тоёта мотор сейлс», филиала по сбыту компании «Тоёта мотор компани», осуществлялось совершенно независимо от «Тоёта мотор компани», производившей автомобили. Фактически эти две компании слились лишь в 1984 году, тридцать пять лет спустя.

Самые богатые семейства также были лишены богатства и власти. Компенсация была ограниченной. Были введены новые банковские законы, возникла необходимость в осуществлении строгого контроля, поскольку темпы инфляции были высокими. В 1947 году она достигала ста пятидесяти процентов. Новую конституцию, до сих пор остающуюся основным законом Японии, написали штабисты главного командования на английском языке. Ее перевели на японский. Она быстро прошла одобрение в парламенте. Этот документ предоставлял равные права женщинам и меньшинствам, заложив основы для законов о браках и разводах, а также для прав граждан. Аристократия перестала существовать, и ее иерархическая система была ликвидирована. Но, пожалуй, самой важной причиной для преобразования социальной структуры после войны стала земельная реформа. У многих семей (в том числе и у моей), которые владели большим количеством земли, использовавшейся для ведения сельского хозяйства и дававшей занятость местному населению, земля была конфискована. Землевладельцам было разрешено сохранить только свои дома и принадлежавшие им леса. Вот почему те люди, кому в то время принадлежали большие лесные массивы, не подпавшие под программу земельной реформы, сегодня в числе самых богатых людей Японии.

Экономисты и социологи американского «нового курса» сделали практически невозможными увольнения; они создали и условия — (и даже их создание поощряли) — формирования профсоюзов, которые в военные годы были запрещены, за исключением общенационального профсоюза, организованного по инициативе правительства по типу компании. Прежде главной целью любой организации рабочих было соблюдение верности дзайбацу. Авторы законов о труде знали, что возникнет проблема с коммунистами, которые теперь, когда с партии были сняты все запреты, наверняка внедрятся в рабочие организации. Американские специалисты по труду знали, что это был риск. Но они полагали, что какие бы трудности ни возникали, они послужат материалом, на котором Япония будет учиться демократии. В какой-то мере такая позиция оккупационных властей свидетельствовала об их вере в своей основе консервативный характер японского народа. Но какой оказалась эта учеба!

Как только были приняты новые законы о труде, возникли двадцать пять тысяч профсоюзов, в которые вступили пять миллионов японских рабочих. Это было головокружительное время для либералов, социалистов и коммунистов, которым так долго не давали поднять голову, и они, не теряя времени, стали создавать организации. Многие профсоюзы оказались под влиянием Коммунистической партии Японии (КПЯ), и в мае 1946 года они провели демонстрацию перед дворцом с красными знаменами, флагами и плакатами. Демонстрация вылилась в настоящий мятеж, когда часть демонстрантов бросилась на штурм дворца. Страна была потрясена. Состоялась масса забастовок в поддержку прав рабочих, было много протестов в адрес правительства и требований повысить заработную плату. Когда коммунистические профсоюзы стали угрожать

общенациональной всеобщей забастовкой, требуя отставки премьер-министра Сигэру Иосиды и добиваясь значительного увеличения заработной платы, премьер-министр и главное командование в конце концов приняли против них суровые меры.

Иосида, который всегда с подозрением относился к коммунистам и их мотивам и всегда выступал против легализации КПЯ, писал в 1957 году в своих мемуарах «Случайные мысли из Оисо» (его загородный дом находился в городке Оисо), что «сразу же после окончания войны Советский Союз как союзническая держава открыл в Токио свою миссию, где работали более пятисот хорошо подготовленных пропагандистов и тайных агентов, руководивших и направлявших деятельность КПЯ, которая организовывала забастовки, подстрекала корейцев к мятежам и провоцировала всевозможные беспорядки по всей стране» [ С. Иосида — один из наиболее консервативных политиков послевоенной Японии, занимавший в период «холодной войны» жесткую антисоветскую политику.— Прим. ред.].

При поддержке верховного командующего союзнических держав генерала Дугласа Макартура Иосида внес в парламенте законопроект, запрещающий забастовки работников государственных учреждений и предприятий. Это послужило предостережением коммунистам, и они отказались от объявления всеобщей забастовки. Однако социальное законодательство, которое помимо новых законов о труде включало пункты о социальном страховании и других социальных благах, у нас осталось.

Новые законы, пересмотр налоговой системы и уничтожение конгломератов дзайбацу должны были впервые сделать Японию обществом равных возможностей. Люди с более низкими доходами получили возможность повышать уровень жизни уже сегодня; если вы приедете в Японию, вы увидите, что там практически нет бедных, которые есть во всем мире. Вы едва ли найдете в целом мире равноправное общество, аналогичное тому, которое получил японский народ.

На протяжении веков народу просто часто приходилось терпеть лишения и даже голодать. Бедность в городе и в деревне была обычным явлением. Действительно, на протяжении многих поколений жизнь японцев низших классов была всего лишь отчаянной борьбой за существование. Сегодня у нас нет бедности, но нет также семейных богатств, как прежде. Каждый год канцелярия премьер-министра проводит опрос населения, и вот уже более десятка лет доля тех, кто относит себя к среднему сословию, составляет более девяноста процентов.

Современным японцам не свойственны представления о привилегиях. И хотя в некоторых из наших поездов есть вагоны первого класса, у нас уже много лет нет салонов первого класса на самолетах, летающих на внутренних линиях. Я вспоминаю, как Коносукэ Мацусита, патриарх японской электронной промышленности, когда его возраст перевалил за девяносто лет, сел на пассажирский самолет и летел из Осаки, где находилась штаб-квартира его компании, в Токио вместе с сотнями простых служащих. Никто теперь не задумывается об этом. Очень мало компаний имеют личные самолеты или вертолеты, как «Сони». Но те компании, у которых они есть, используют их не для доставки руководителей компании на слегка завуалированные частные пикники, как это делается в отдельных странах, а для деловых поездок и повышения эффективности в работе.

Благодаря послевоенным успехам Японии, многие конечно, разбогатели, но сегодня у нас никто не имеет таких унаследованных богатств [Наблюдение А. Мориты касательно того, что в Японии контраст между бедностью и богатством не так бросается в глаза, как в других странах Запада, не лишено оснований. Но гигантские состояния отнюдь не являются таким исключением, как утверждает автор. В первую очередь следует назвать крупных акционеров, невероятно разбогатевших на послевоенном буме японских компаний, и владельцев земли, цены на которую в Японии исключительно высоки.— Прим. ред.], как землевладельческие семьи Англии или других европейских стран, богатств, которые, кажется, способны пережить любые потрясения, смены правительств и даже войны. Несколько лет назад я был в Париже, и на одном из приемов я выразил восхищение бриллиантовым ожерельем на очаровательной леди Ротшильд. Ее муж тут же весьма великодушно предложил дать мне фамилию его ювелира, чтобы он изготовил такое же сказочное



ожерелье для Йосико. Я поблагодарил его, сказав, что не могу позволить себе такой дорогой покупки. Он с удивлением поднял брови. «Но ведь вы богаты,— сказал он,— я уверен, что вы можете себе позволить это».

«Между вами и мной существует одно большое различие,— ответил я ему.— Да, я богат, но вы богаты на протяжении уже многих поколений. Вот почему вы можете купить такое ожерелье, а я не могу». В Японии нет больше семей, обладающих богатым наследством, как в былые времена, семей с колоссальными авуарами и несметными богатствами. Налоги на наследство, равносильные конфискации, способствовали уничтожению подлинных семейных богатств. Это напоминало отмену аристократических титулов после войны. Сегодня сама мысль о подобных богатствах большинству японцев представляется неуместной. Приобретение большого количества земель и осуществление контроля над многими крупными компаниями сейчас просто-напросто невозможны, а ведь это служило основой наследственного богатства, которое когда-то существовало в Японии.

До войны такие семьи, как наша, были весьма богаты. Мы вели совершенно иной образ жизни, чем кто-либо в современной Японии. В Нагое, где я вырос, все наши соседи были самыми богатыми, наследственно богатыми людьми. Мы владели теннисными кортами, а это настоящая роскошь в стране, бедной землей. У нас были горничные, дворецкие, а также личные автомобили с шоферами. Моя семья имела все: иностранные автомобили и то, что мы хотели. За все это платил мой отец, у которого были большие доходы. Налоги были низкими, и поэтому никто даже не думал о том, чтобы пользоваться автомобилем, за который платит компания, или о развлечениях за ее счет. Японские чайные, где проводили досуг представители деловых кругов, раз в шесть месяцев или в год посылали счета, а богатые люди, как, например, мой отец, оплачивали их собственными чеками, а не чеками компании.

После войны ситуация в корне изменилась, потому что при новых законах, когда восемьдесят пять процентов доходов уходило на оплату налогов, было трудно позволить себе иметь автомобиль, нанимать шофера и оплачивать другие деловые расходы. Вот почему у компаний постепенно вошло в привычку оплачивать такие расходы своих управляющих.

Моей семье повезло, потому что, несмотря на жестокие бомбардировки Нагой, наше предприятие и наш дом совсем не пострадали, и мы, можно сказать, были исключением. Но после войны у нас больше не было горничных или дворецких, и моей матери пришлось начать заниматься домашним хозяйством. Она говорила, что это полезно для ее здоровья, и я уверен, что она была права. Мы были вынуждены платить огромный поимущественный налог, и мы потеряли значительную часть нашей собственности в результате земельной реформы. Почти всю нашу землю мы сдавали в аренду крестьянам, которые выращивали рис и продавали его семейной компании Мориты. Так мы потеряли почти все. Впрочем, не в этом дело. Мы были благодарны за то, что мы, три сына, вернулись с войны целыми и невредимыми, и у нас еще оставалось наше семейное предприятие. Но произошли большие перемены. Во время войны моему отцу приходилось ездить на работу на велосипеде, а теперь не было никакой возможности иметь автомобиль с шофером. В современной Японии говорят, что унаследованного богатства не хватит и на три поколения, если члены семьи не будут работать, приумножая его, потому что налоги на наследство исключительно велики.

Американское командование издало новые законы, чтобы увеличить права работающих по найму и не дать возможности богатым людям подняться вновь. Оно считало, что богатые семейства, в первую очередь примерно десяток главных семейств дзайбацу, связаны с военно-промышленным комплексом. И им эти семьи следует ослабить, поскольку они сотрудничали с военщиной. Они почему-то считали, что все богатые люди несут ответственность за войну, что, разумеется, было ошибкой. Многие в то время уже понимали, что дзайбацу стали пленниками военщины, хотя полагали, что смогут держать ее под контролем. Но, по иронии судьбы, благодаря приказам американского командования японская промышленность вновь стала сильной. Один из положительных аспектов чистки состоял в том, что из высшего эшелона компаний были выброшены люди с устаревшими взглядами, занимавшие ответственные посты, хотя среди них было много хороших людей. В состав руководства были введены представители второго и третьего эшелона администрации, которые работали практически инженерами и техническими специалистами, а также

молодые менеджеры с новыми идеями. Это способствовало возрождению старых компаний и позволило создать новые, как, например, наша и «Хонда моторе». Я привожу только два примера. Стало очевидно, что старые гигантские компании не могут больше все держать в своих руках. Но даже в крупных старых компаниях в результате чистки в состав руководства вошли более молодые и активные, технически более подготовленные управляющие.

Понятие о пожизненном найме возникло, когда японские менеджеры и работающие по найму осознали, что у них много общего и что им следует иметь долгосрочные планы. Законы делали увольнение трудной в юридическом отношении и дорогостоящей затеей. Понятие же пожизненного найма не казалось такой уж плохой идеей, поскольку рабочим очень нужна была работа, а борющимся за существование компаниям нужны были преданные рабочие. Несмотря на пропаганду коммунистической и социалистической партий, японцы, которые представляют собой однородный народ, сумели сотрудничать без классовой борьбы, чтобы добиться общего благосостояния. Я часто говорю, что японские компании в очень большой степени стали организациями социального страхования.

В послевоенную эру законы о налогах сделали бессмысленной выплату высоких окладов управляющим компаний, потому что прогрессивный налог очень быстро и резко возрастает. Оплачиваемые компанией удобства, например, общежития для рабочих или надбавка на транспорт, помогают рабочим компенсировать налоги. В Японии практически нет возможностей укрыться или уклониться от уплаты налогов. Сегодня заработная плата представителей высшего руководства компаний редко превышает более чем в семь-восемь раз заработную плату только что поступившего на предприятие ученика. Это означает, что в Японии нет верхушки мультимиллионеров, и компании не практикуют разнообразных выплат управляющим в огромных размерах. Поэтому как психологический, так и реальный разрыв между работающими по найму меньше, чем в других странах. Возможно, из этого общего правила существуют исключения, но я уверен, что их немного.

Национальное налоговое управление каждый год публикует список компаний с наибольшими доходами, и он всегда печатается в общенациональных газетах для всеобщего обозрения. В 1982 году управление сообщило, что только двадцать девять тысяч японских граждан имеют заработки, превышающие восемьдесят пять тысяч долларов. И все же японский рабочий, занятый в обрабатывающей промышленности и имеющий двух детей и неработающую жену, согласно данным Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), зарабатывает в год до вычета налогов примерно только две трети того, что зарабатывал такой же американский рабочий в 1983 году. Но доля доходов после вычета налогов у него выше, поскольку на этом уровне он платит меньше налогов, чем американцы. Японский рабочий работает больше времени, чтобы заработать свои деньги, ибо заработная плата у него еще ниже, чем у американского рабочего. Но мы в Японии не считаем, что за нашу заработную плату не стоит трудиться. В одном из правительственных обзоров в 1985 году отмечалось даже, что многие японские рабочие не используют все отпускное время, которое им положено.

Работая в промышленности с людьми, мы поняли, что они трудятся не только ради денег и что если вы хотите их стимулировать, деньги не самое эффективное средство. Чтобы стимулировать людей, надо сделать их членами семьи и обращаться с ними, как с ее уважаемыми членами. Конечно, в нашей однородной в национальном отношении стране это, вероятно, легче сделать, чем где-либо еще, но при определенном уровне культуры населения это все же возможно.

Интерес к образованию возник в эру Токугавы, после того как страна почти триста лет, начиная с семнадцатого века, была закрыта для внешнего мира. В течение этого периода общество было полностью изолировано, за исключением небольшой части Нагасаки, где иностранцам разрешалось торговать. В течение этого времени — вопреки тому, что многие могли видеть несколько лет назад в популярном американском телесериале «Сёгун» — Япония, по всей вероятности, была единственной в мире страной, где так долго царил абсолютный мир. Меня очень удивило, когда я на днях прочитал, что сорокалетний период со времени окончания второй мировой войны — это самый долгий период истории Европы, когда там не было войн. В связи с этим, я думаю, было бы очень интересно узнать, что в Японии с 1603 года, когда к власти пришел первый сёгун дома Токугавы

Исясу [Сёгун — титул командующего армией в феодальной Японии. С конца двенадцатого века сёгуны были фактическими правителями страны. За императорами сохранялась лишь роль номинального главы государства. Восстановление власти императоров связано с революцией Мэйдзи. — Прим. ред.], до самого восстановления империи, которая в 1868 году положила конец эре Токугавы, то есть в течение более чем двухсот пятидесяти лет, не было войны. Мы называем это Великим миром. Хотя самураи носили мечи, многие из них даже не знали, как ими пользоваться.

В Японии существовали весьма строгие межклассовые границы. Никто не мог вырваться из своего класса, причем высшее место в этой системе занимали самураи (даже самураи делились на несколько классов), а низшее — торговцы. Правда, существовал один способ выйти за рамки своего класса — стать художником или ученым. В те дни искусства поощрялись — литература, живопись, гончарное ремесло, театр Кабуки, чайная церемония и каллиграфия. Ученые, специализировавшиеся на японской и китайской классической литературе, пользовались чрезвычайно большим спросом. И если вы были ученым, то, независимо от того, где вы родились и вашего происхождения, вы могли занять более высокую ступень. Поэтому крестьяне и торговцы проявляли большой интерес к образованию. Ведь это был единственный способ вызвать восхищение у других и единственный путь возвыситься в своем классе. Все родители хотели отправлять своих детей в школу. Было открыто много частных школ.

Когда в 1868 году началось просвещенное царствование императора Мэйдзи, численность населения страны составляла около тридцати миллионов человек и в стране уже работали около десяти тысяч школ. Число учащихся в каждой из школ, конечно, было небольшим, поэтому мы не можем сравнивать эти цифры с сегодняшними. Сейчас неполное среднее образование является обязательным, причем девяносто четыре процента детей заканчивают среднюю школу, а тридцать семь процентов выпускников средней школы продолжают учебу в колледжах. Сегодня численность населения достигла ста двадцати одного миллиона человек, а количество начальных и средних школ составляет сорок пять тысяч, что примерно соответствует плотности школ во времена Токугавы и Мэйдзи. В эру Токугавы даже необразованные родители понимали значение образования для своих детей. Если школа была рядом, а ребенок был способным, они посылали его учиться.

Поэтому когда при таком массовом интересе к образованию Мэйдзи открыл порты и правительство решило познакомить народ с западной культурой, стремление простых людей к знаниям об остальном мире было очень сильным. Когда была введена система обязательного обучения, грамотность быстро возросла. Такой высокий уровень образования объясняет, почему в Японии рабочий или даже руководитель местного профсоюза иногда становится президентом корпорации. Так, например, Кэнити Ямамото, президент автомобилестроительной компании «Мазда» начал работать в этой компании в качестве инженера после окончания института и поднялся со своей первой должности цехового мастера до главы этой компании, называвшейся тогда «Тоё когё». В 1985 году, когда его компания решила построить в США автомобильный завод, он сам сел вместе с официальными представителями Объединенного профсоюза рабочих автомобильной промышленности для переговоров о трудовом соглашении. Он мог вести переговоры, потому что всесторонне знал свое дело. Много лет назад он был даже председателем профсоюза работников «Мазды» и поэтому мог найти общий язык с членами профсоюза.

В наших трудовых отношениях мы достигли такой степени равенства, какой нигде больше нет. У нас в «Сони» мы не видим большой разницы между синими и белыми воротничками. И если кто-нибудь достигал успеха в качестве профсоюзного руководителя, мы проявляли к нему большой интерес, потому что людей именно такого типа мы подбираем на должность менеджеров, людей, которые умеют убеждать других, которые могут пробудить желание сотрудничать с ними. Управление предприятием — менеджмент — это не диктатура. Высшее руководство компании должно обладать способностью управлять людьми, ведя их за собой. Мы постоянно ищем способных людей, обладающих такими качествами. Выбраковывать людей из-за того, что те не учились в престижной школе или из-за должности, которую им случилось получить, просто недальновидно. В наших компаниях почти нет духа соперничества и желания зарабатывать средства на жизнь на борьбе с чем-то невозможно.

Я не хочу, чтобы создалось впечатление, будто отношения между рабочими и администрацией в Японии всегда очень хорошие, так как это не соответствует действительности. Компания «Тоета» пережила в 1950 году серьезную забастовку, которая привела к отставке высшей администрации. После окончания войны в одном секторе за другим вспыхивали крупные, хотя и кратковременные забастовки. Забастовки происходят в Японии почти каждый день, хотя, конечно, кратковременные, и демонстранты выдвигают свои требования перед администрацией. Однако число дней, потерянных в результате трудовых конфликтов, достигнув рекордных показателей в 1974 году, после введения эмбарго на нефть, теперь уменьшается. В 1974 году Япония потеряла в результате конфликтов между рабочими и администрацией 9 663 тысячи рабочих дней; США за тот же период потеряли 47 991 тысячу дней, а Англия — 14 750 тысяч. Положение в стране улучшилось, и разрыв с другими странами стал еще больше. В 1984 году японская промышленность потеряла из-за трудовых конфликтов только 354 тысячи рабочих дней, а США — 8 348 тысяч дней, в то время как в Англии количество потерянных дней подскочило до 26 564 тысяч. Конечно, США гораздо более крупная и менее однородная страна, но такое сопоставление количества потерянных дней в двух странах с крупнейшей в свободном мире экономикой представляет интерес. Ну а показатели Англии просто ошеломляют.

Свой первый и единственный опыт, связанный с реальной забастовкой, я приобрел в 1961 году, в пятнадцатую годовщину нашей компании. Тогда передо мной встала задача найти способ ее урегулировать. Наш первый профсоюз находился под сильным влиянием левых, и в тот год левые избрали предприятие «Сони» своей мишенью. Они бросили нам вызов, когда потребовали введения системы закрытого цеха, то есть приема на работу только членов профсоюза. Я принял вызов профсоюза, заявив, что, по моему мнению, создавать закрытый цех несправедливо. «Закрытый цех — это нарушение прав человека, — сказал я. — Если рабочие захотят создать другой профсоюз, это их право. Это — свобода и это — демократия». Это был настоящий вызов, но я почувствовал, что профсоюзные руководители становятся сильными и хотят раздуть это дело. Я решил поступить так же.

Профсоюзные лидеры знали, что мы хотим отметить нашу годовщину 7 мая и угрожали начать забастовку в этот день. Они полагали, что одна эта угроза заставит нас пойти на уступки, потому что им было известно, как много эта годовщина значила для нас. Я же видел происходящее в другом свете. Я знал наших рабочих, большинство из них — лично. Я знал, что у нас много рабочих, обладающих здравым смыслом, которые за открытый цех и которые готовы выйти из этого профсоюза, находящегося под политическим влиянием, и вступить в профсоюз, занимающий более ответственные позиции. Я верил в наши добрые отношения с рабочими и не хотел, чтобы этих людей, считавших себя неразрывно связанными с нашей компанией, повела за собой кучка экстремистов.

Я принял очень крутые меры. Их лидер думал, что я блефую, что в последнюю минуту я уступлю, потому что я хотел, чтобы торжества прошли успешно. Мы собирались провести эту церемонию в здании нашей штаб-квартиры и пригласили несколько известных людей, в том числе премьер-министра Хаято Икэду. В период перед годовщиной у нас состоялось много встреч с профсоюзом, и казалось, что с каждым днем они становятся все более дерзкими, словно они не заинтересованы в урегулировании. Они считали, что мы будем вынуждены отступить, что компания потеряет престиж, если во время торжества, посвященного годовщине, и приема на улице будет полным-полно пикетчиков. Я не раскрывал им своих карт, но стоял на своей позиции на переговорах до последней минуты. Наступил канун годовщины, но никакого согласия не было достигнуто. Профсоюзные лидеры шли на штурм.

Утром в день нашей годовщины забастовщики окружили наше центральное здание в Синагаре. Улицы были заблокированы забастовщиками из нашего профсоюза и другими людьми, которых привели, чтобы увеличить численность толпы. Некоторые несли плакаты, осуждающие не только «Сони», но и Икэду. В то же самое время некоторые из наших инженеров решили организовать свой профсоюз, и многие из них вышли с собственными транспарантами в нашу поддержку, сотни верных «Сони» рабочих тоже вышли на улицу, вслед за забастовщиками и инженерами. Я показался в окне в визитке, готовый к участию в торжествах. Мы вывесили транспаранты, сообщавшие о

нашей годовщине. Но Икэда и другие гости не пришли на юбилей к зданию «Сони», и забастовщики некоторые думали, что им удалось заставить нас отменить праздник. Но очень скоро они поняли, что ошиблись.

Накануне поздно вечером многие из нас, администраторов, которые находились в центральном здании день и ночь во время переговоров, обзвонили всех триста приглашенных гостей и сообщили им о переносе мероприятия в отель «Принс», находившийся примерно в миле от нас. Премьер-министр беспрепятственно прибыл на наш праздник, и прием прошел с большим успехом. От имени «Сони» выступал Ибука. Когда забастовщики осознали, что их перехитрили, они поняли, что потерпели поражение. Я выскользнул через черный ход, и мне удалось попасть на прием в отель до его окончания. Когда я вошел в зал, меня встретили бурными аплодисментами, и премьер-министр заявил, что позиции «Сони» в борьбе с экстремистами заслуживают высокой оценки. Профсоюз отказался от забастовки, и был создан второй профсоюз. Сегодня в материнской компании «Сони» существуют два профсоюза, включая первый, с которым порой очень трудно иметь дело. Разумеется, у нас имеется много рабочих — нечленов профсоюза. Фактически большинство наших рабочих не входят ни в один профсоюз, но мы поддерживаем очень хорошие отношения со всеми -нашими рабочими.

Нам удастся поддерживать хорошие отношения с нашими рабочими потому, что они знают, как мы к ним относимся. В Японии, если предприниматель создал компанию, используя рабочих в качестве орудия, это еще не означает, что он начал дело. Он учреждает компанию и нанимает людей, чтобы реализовать свою идею. Но если он нанял рабочих, он должен считать их своими коллегами и помощниками, а не только инструментом для получения прибылей. Менеджерам следует позаботиться о том, чтобы инвестор получил хорошую прибыль, но они должны также помнить о своих рабочих, или коллегах, которые должны помогать ему поддерживать жизнь компании, и вознаграждать их работу. Инвестор и рабочий находятся в одинаковом положении, но порой рабочий имеет большее значение, потому что он будет работать долго, в то время как инвестор часто, не задумываясь, вступает в компанию или выходит из нее, желая получать прибыль. Задача рабочего состоит в том, чтобы в течение всей своей трудовой жизни изо дня в день способствовать благосостоянию компаний и своему собственному. Рабочий действительно необходим.

Компании занимают разные позиции в этом вопросе далее в Японии. Однако в основе должно существовать взаимное уважение и чувство, что компания принадлежит рабочим, а не только небольшой кучке руководителей. Долг людей, возглавляющих компанию, состоит в том, чтобы честно руководить семьей работников компании и заботиться о ее членах.

Наша политика заключается в том, что, где бы в мире мы ни находились, мы относимся к людям, которых мы наняли, как к членам семейства «Сони», как к дорогим коллегам, и поэтому еще до того, как мы открыли в Англии наш завод, мы привезли в Токио менеджеров, в том числе инженеров, дали им возможность поработать с нами, и обучали их, относясь к ним как к членам нашей семьи. Все они носили одинаковые куртки и ели в нашей кафетерии, где нет разделения на классы. Таким образом, им давали понять, что к людям нельзя относиться дифференцированно. Мы не давали отдельного кабинета ни одному управляющему, даже директору завода. Мы требовали, чтобы управляющие сидели вместе со своими служащими в одних и тех же условиях. В цехах мастер каждое утро перед работой проводит небольшую беседу со своими коллегами и рассказывает им о том, что они должны сегодня делать. Он зачитывает сводку о вчерашней работе, одновременно внимательно рассматривая рабочих. Если кто-нибудь плохо выглядит, мастер спрашивает, что случилось, чтобы выяснить, не болен ли рабочий, нет ли у него каких-либо проблем, что его беспокоит. Я считаю это важным, ибо, если рабочий болен, подавлен или обеспокоен, он не может хорошо работать.

Бывает, что работа или рабочая обстановка не устраивает человека. В Японии переход на другую работу становится все более обычным явлением. Но все же это еще происходит редко по сравнению с США. Я пришел к выводу, что, поскольку наша система не дает такой мобильности, которой пользуется американский рабочий, где легко перейти с работы на работу, мы должны что-то сделать в нашей компании, чтобы преодолеть такую ситуацию. Мы хотим, чтобы наша компания оставалась

эффективно работающей, а ее работники были счастливы. Мы также хотим, чтобы они продолжали у нас работать и чтобы их работа была продуктивной.

Всех наших инженеров мы вначале направляем на работу на производственном конвейере, где они пребывают достаточно долго для того, чтобы понять, как производственная технология согласуется с тем, что они делают. Некоторые из иностранных инженеров не любят этой работы, но японские инженеры, по-видимому, рады возможности получить опыт непосредственно на практике. В США мастер может оставаться мастером всю свою жизнь, и в этом нет ничего плохого, если это удовлетворяет его и компанию. Мне кажется, однако, что лучше переводить людей на другую работу, а не оставлять их чересчур долго на одном рабочем месте, где они могут отупеть.

Чтобы укреплять наши рабочие отношения как коллег и поддерживать контакты, я обычно почти каждый вечер обедаю с молодыми управленцами нижнего звена и допоздна беседую с ними. Однажды вечером я заметил, что одного из этих молодых людей что-то беспокоит. Он был невесел, расстроен, и я сумел побудить его сказать, в чем дело. После нескольких рюмок у него развязался язык. «До того, как я пришел в эту компанию,— серьезно говорил он,— я думал, что это совершенно замечательная компания. Я хотел работать только здесь. Но я работаю на начальника нашего отдела, и в моей маленькой должности, я работаю на этого человека, а не на «Сони». Он представляет компанию. Но он глуп, а все, что я делаю или предлагаю, должно проходить через него. Я крайне разочарован тем, что этот глупый начальник отдела для человека в моем положении олицетворяет "Сони"».

Я счел эту мысль правильной. Я подумал, что в нашей компании, возможно, есть много работников, испытывающих такие же проблемы, и мы должны знать, что их волнует. Я начал издавать еженедельную газету компании, где мы публикуем объявления о вакансиях. Это дает работникам возможность тайно попытаться перейти на другую работу. Мы стараемся переводить наших работников на новую работу примерно раз в два года. Но энергичным, растущим работникам надо давать возможность раньше менять работу в рамках компании, с тем чтобы они нашли себе место, соответствующее их уровню.

Мы получаем от этого двойную выгоду: человек обычно находит работу, которая больше его удовлетворяет, и в то же время отдел кадров может выявить потенциальные проблемы управляющих, от которых подчиненные стремятся уйти. У нас были случаи, когда мы обнаруживали непригодность того или иного управляющего, потому что многие из тех, кто работал под его началом, просили перевести их на другую работу. Мы принимали решения о переводе таких руководителей на такую должность, где у них было меньше подчиненных, и это обычно позволяло решать проблему. Мы многое узнаем, выслушивая наших работников, потому что в конечном счете мудрость не является исключительной прерогативой администрации.

Другой важный аспект системы мобильности внутри компании заключается в следующем. Иногда человек, которого мы наняли на работу как сторожа или на какую-либо другую работу, не требующую квалификации, прочитав объявление о вакансии, просит дать ему должность составителя рекламных объявлений или какую-либо иную работу такого же характера. И после проверки мы обнаруживаем, что он подходит для такой работы и делает большие успехи на новом месте. Мы часто публикуем объявления о вакансиях машинистки, шофера или сторожа, и люди подают заявления с просьбой о приеме, не думая о своих подлинных способностях, потому что им просто нужна работа. Вначале новичков распределяет на работу отдел кадров. Правда, отдел кадров или управляющие не всеведущи, и менеджеры не всегда способны поставить нужного человека на нужное место. Скорее, работник сам должен стремиться найти подходящую работу, вот почему я сказал одному молодому рабочему, который пожаловался на своего начальника: «Если вы недовольны вашей работой, у вас есть право искать более подходящую работу. Почему вы этого не делаете?» Если человек выбирает работу по душе, это даёт ему определенный стимул, так как он получил работу, которую хотел, и, по всей вероятности, будет очень стараться на новом месте. Во всяком случае, таков наш опыт. У нас много рабочих мест и много работников, так почему бы нам не найти на каждое рабочее место человека, который действительно хочет на нем работать.

Это, к сожалению, не характерно для японских компаний. Но я давно решил, что мне нужна другая система, система, в которой путь к изменениям и улучшениям всегда будет открыт. Все, что может преградить этот путь, я считаю ошибкой, вот почему я установил такой порядок, что как только мы приняли человека на работу, мы должны забыть о его школьных отметках и не вспоминать о них, оценивая его работу или принимая решение о его продвижении. Книга, которую я написал на эту тему, вызвала широкие отклики. В Японии было продано двести пятьдесят тысяч экземпляров — показатель отношения общественности к системе, которая существует в большинстве других компаний даже сегодня. В течение какого-то времени после выхода книги у нас были трудности с наймом выпускников престижных университетов, потому что они полагали, что у нас предвзятое отношение к ним. Но мы сумели объяснить, что это не так, что мы ищем способных людей, а не просто окончивших престижные учебные заведения. Теперь мы берем людей из всех высших учебных заведений, в том числе и из престижных.

Когда наша компания еще только становилась на ноги, мы были новичками в вопросах управления, поэтому нам не оставалось ничего другого, как делать все по-своему. На первых порах мы были достаточно маленькой компанией, так что мы могли обсуждать любую проблему все вместе и апробировать новые подходы до тех пор, пока не получали удовлетворения или проблема не оказывалась решенной. Я убежден, что одна из причин быстрого роста нашей компании в тот период заключалась в том, что у нас была создана атмосфера свободы дискуссий. Мы никогда не пытались избавиться от нее.

Ибука — это человек, обладающий важными качествами руководителя. Он умеет привлекать людей, и они всегда готовы с ним работать. По существу, история нашей компании — это история группы людей, стремящихся помочь Ибуке осуществить его мечты. Он никогда не верил в возможность единоличного руководства. Дело было не только в гениальности и оригинальности Ибуки в технических областях или в его умении заглядывать в будущее и точно предсказывать его нам, что так сильно всех поражало, но также в его способности брать группу молодых и дерзких инженеров и превращать ее в команду менеджеров, которые умеют сотрудничать в атмосфере, побуждающей каждого высказывать свое мнение.

Когда большинство японских компаний говорит о сотрудничестве или единодушии, это обычно означает подавление личности. В нашей компании мы не можем не высказывать открыто новые идеи. Если они сталкиваются с другими идеями, тем лучше, потому что это может дать хорошие результаты на более высоком уровне. Многие японские компании любят употреблять слово «сотрудничество» и «согласие», потому что им не по душе работники, не похожие на других. Когда меня спрашивают, а иногда и когда не спрашивают, я утверждаю, что управляющий, который слишком много говорит о сотрудничестве, — это человек, который тем самым заявляет, что он не может найти применение незаурядным личностям и их идеям, гармонично соединить эти идеи. Если моя компания достигла успеха, то главным образом потому, что наши управляющие такой способностью обладают.

Мне пришлось долго и громко доказывать эту точку зрения даже в своей компании. Несколько лет назад, когда я был заместителем президента компании, а Митидзи Тадзима — председателем правления, между нами произошло столкновение, которое иллюстрирует, что я хочу сказать. Тадзима был прекрасным человеком, настоящим джентльменом старой школы, который занимал прежде пост генерального директора Управления по делам императорского Двора, занимающегося делами монаршей семьи. Я высказал свое мнение, что его рассердило. Но я настаивал на своем, хотя видел, что Тадзима был против. С тех пор прошло так много лет, что я уже не могу вспомнить, в чем было дело. Но я не отступил, и стало ясно, что его возмущение растет, наконец, он не мог уже больше терпеть и заявил:

«Морита, у нас с вами разные взгляды. Я не хочу оставаться в такой компании, как ваша, поскольку у вас другие идеи, чем у меня, у нас возникнут конфликты».

Я ответил ему очень смело, потому что был тогда уверен в своей правоте так же, как и сейчас. Я сказал:

«Сэр, если бы у вас и у меня были бы совершенно одинаковые мнения по всем вопросам, зачем было бы держать нас обоих в этой компании и платить нам зарплату. В таком случае либо вам, либо мне пришлось бы уйти в отставку. Именно потому, что у вас и у меня разные мнения, наша компания меньше рискует сделать ошибку.

Пожалуйста, обдумайте мое мнение без досады на меня. Если вы собираетесь уйти в отставку, потому что у меня другое мнение, вы демонстрируете свою нелояльность по отношению к нашей компании».

Это был новый образ мышления для японской компании, и Тадзима в первые мгновения был ошеломлен. Но он, разумеется, остался. Впрочем, мой довод не был действительно новым для нашей компании. В самом начале у нас, как я уже говорил, не было гимна компании (никто не мог бы вообразить задумчивого, погруженного в свои мысли Ибуку поющим). И все же мы написали манифест под названием «Дух "Сони"», заявление, в которое мы верили. В начале манифеста мы отмечали, что "Сони" — это пионер и никогда не будет следовать за другими. «Осуществляя прогресс, "Сони" хочет служить всему миру», — говорили мы, утверждая далее, что, выполняя это, компания «всегда будет стремиться к неизведанному».

Мы также заявляли: «Путь пионера полон трудностей, но, несмотря на многочисленные тяготы и препятствия, работников "Сони" всегда будет гармонично и тесно связывать радость от участия в творческом труде и гордость тем, что они вкладывают свои уникальные таланты в достижение этой цели. Принцип "Сони" — уважать и поощрять способности каждого (человек на своем месте), и она всегда стремится выявить лучшее в человеке, верит в него и постоянно дает ему возможность развивать свои способности. В этом жизненная сила "Сони"».

Наша идея заключалась в том, что в основе всего, что мы пытаемся делать, стоят люди. Когда мы смотрели на другие японские корпорации, мы видели, что очень мало компаний поступали так, как мы, потому что отделы кадров вели себя так, словно они сами боги, назначая людей, перебрасывая их с работы на работу и превращая их в придатки к рабочему месту. Я всегда считал очень важным знать наших работников, посещать все предприятия нашей компании, стараться познакомиться и узнать каждого работника. По мере нашего роста делать это становилось все труднее и просто невозможно действительно знать лично более сорока тысяч человек, работающих для нас. Но я стараюсь. Я призываю всех наших управляющих знакомиться со всеми своими подчиненными, а не сидеть весь день в кабинете. Я люблю приезжать на завод или в контору филиала и беседовать с людьми, когда представляется такая возможность. Не так давно, когда я был в центре Токио, в моем расписании оказалось несколько свободных минут, и я увидел небольшую контору туристического бюро «Сони». Я еще ни разу там не был, и вот я только зашел туда и представился. «Я пришел сюда, чтобы вы увидели меня в лицо, — сказал я. — Я уверен, что вы видели меня на экранах телевизоров или в газетах, поэтому мне кажется, что вам было бы интересно увидеть живого Мориту». Все рассмеялись, я обошел контору, беседуя с персоналом, и в эти несколько минут нам всем было хорошо от сознания того, что все мы делаем общее дело. Однажды, когда я приехал в небольшую лабораторию «Сони» близ Пало-Альто, наш управляющий, американец, попросил меня попозировать для нескольких фотографий. Я сказал, что буду рад сделать это. Менее чем за час я сфотографировался с каждым из тридцати—сорока сотрудников и сказал управляющему: «Мне нравится ваша позиция. Вы правильно понимаете политику "Сони", согласно которой ее сотрудники — это одна семья».

В двадцать пятую годовщину «Сони оф Америка» мы с Йосико вылетели в США, устраивали там пикники или обеды для всех сотрудников. Все было организовано так, чтобы мы могли устроить пикник для нашего нью-йоркского персонала и посидеть за обедом с рабочими трех смен нашего завода магнитной ленты в Дота-не, штат Алабама, а также нашего завода в Сан-Диего. Мы обедали и танцевали с нашими работниками в Чикаго и Лос-Анджелесе. Это доставляло мне большое удовольствие, и я думаю, что они тоже были рады видеть меня и мою жену. Это было не только моей работой; я люблю этих людей. Они составляют единую семью.

---



Компания ничего не достигнет, если взвалит всю умственную работу на руководство. В компании каждый должен вносить свой посильный вклад, и вклад работников нижнего звена не должен ограничиваться только физическим трудом. Мы настаиваем на том, чтобы все наши работники вкладывали свой ум. Сегодня мы получаем в среднем от каждого из наших работников восемь предложений за год, и большинство из них — это предложения о том, как облегчить их собственную работу, как сделать ее более надежной, а тот или иной процесс — более эффективным. На Западе кое-кто осмеивает такую систему внесения предложений, утверждая, что это заставляет людей повторять банальные истины или свидетельствует о том, что администрация не умеет руководить. Такое отношение говорит о непонимании сути дела. Мы не заставляем работников вносить предложения, мы серьезно к ним относимся и внедряем в жизнь лучшие из них. И поскольку большинство предложений непосредственно связаны с работой их автора, мы находим их разумными и полезными. Кто, в конце концов, может лучше подсказать нам, как построить ту или иную работу, чем люди, которые ее выполняют?

Я уже говорил о своем споре с председателем правления Тадзимой о расхождении мнений и о конфликте идей. В мире не существовало бы никакой возможности для прогресса, если бы мы делали точно то же, что и наши начальники. Я всегда говорю нашим работникам, чтобы они не придавали слишком большого значения тому, что говорят им их руководители. Я говорю: «Действуйте, не ожидая инструкций». Управляющим я объясняю, что это важный элемент в воспитании способностей и творческих возможностей их подчиненных. У молодых людей гибкий и творческий ум, поэтому менеджеры не должны вдавливать им готовые идеи, поскольку это может подавить их личность еще до того, как она получит возможность раскрыться.

В Японии рабочие, которые длительное время работают вместе, создают атмосферу самомотивации и самостимулирования, и именно молодые работники дают реальный импульс тому. Управляющие, зная, что повседневными делами компании занимаются энергичные и полные энтузиазма молодые работники, могут посвятить свое время и силы планированию будущего фирмы. Имея это в виду, мы считаем нецелесообразным и ненужным слишком четко определять круг обязанностей каждого, потому что всех учат действовать как в семье, где каждый готов делать то, что необходимо. Если где-то возникает брак, считается дурным тоном, если управляющий начнет выяснять, кто допустил эту ошибку. Это может показаться опасным и даже глупым, но для нас это важно. Главное, с моей точки зрения, не в том, чтобы найти виновного в ошибке, а скорее в том, чтобы выявить причины ошибки.

Американский директор одной из совместных компаний в Токио пожаловался мне, что не может найти виновника в одной аварии в его компании, и он спросил меня, в чем, по моему мнению, причина, что он не может установить имя виновника, как он ни старается. Я объяснил ему, что достоинство его компании заключается именно в том, что каждый признает свою ответственность за эту аварию и что, если он признает виновным какого-то одного работника, это может привести к моральному разложению всего коллектива. Каждый из нас может совершить ошибку. Мы с Ибукой наделали немало ошибок. Мы потеряли деньги на цветных телевизорах «Хроматрон», мы потерпели неудачу с эл-кассетами, аудиокассетами большого размера с широкой лентой, которая обеспечивала более высокую точность воспроизведения звука, чем четвертьдюймовая лента в стандартных компакт-кассетах. И нам следовало приложить больше усилий, чтобы объединить больше компаний в «одну семью» в поддержку формата системы «Бетамакс». Нашему сопернику в борьбе за формат видеомагнитофонов удалось сделать это, и в результате больше компаний стали производить видеомагнитофоны его формата, а не нашего, хотя качество наших лент было лучше. (С тех пор нам удалось убедить крупные компании в Японии и за рубежом заключить соглашение о стандартах в отношении наших новых восьмимиллиметровых видеомагнитофонов, а также наших 3,5-дюймовых гибких дисков высокой плотности для мини-компьютеров.) И, как я уже говорил, наш отказ от производства калькуляторов, по-видимому, затормозил наши работы по развитию собственной вычислительной техники.

Но главное, что я хочу этим сказать,— это то, что эти ошибки или просчеты свойственны человеку, что они представляют собой нормальное явление и, в конечном счете, не причинили ущерба компании. Я готов нести ответственность за любое решение, которое я принял как руководитель. Но если человека, который совершил ошибку, опозорить и лишить его возможности сделать карьеру, он может потерять стимул на всю оставшуюся трудовую жизнь, а компания лишится всего, что он мог бы ей впоследствии дать. Если же, с другой стороны, выяснить причины ошибки и сообщить о них, человек, допустивший ошибку, никогда ее не забудет и не повторит другие. Я всегда говорю нашим людям: «Продолжайте работать и делайте то, что считаете правильным. Если вы ошибетесь, вы извлечете из ошибки урок. Только не допускайте одну и ту же ошибку дважды».

Кроме того, говорил я моему американскому другу, если вы и найдете того, кто совершил ошибку, им, по всей вероятности, окажется человек, который работает в компании какое-то время, и даже если его заменить, это едва ли компенсирует потерю компанией его знаний и опыта. Если же он новичок в вашей компании, говорил я, то нельзя отказываться от ребенка за то, что ошибся. Гораздо важнее попытаться найти причину, чтобы избежать этой проблемы в будущем. К тому же, если ясно показать, что вы пытаетесь найти причины ошибки не для того, чтобы испортить кому-то жизнь, а для того, чтобы помочь всем работникам научиться на этой ошибке, результатом будет ценный урок, а не потеря. За все годы моей деятельности как бизнесмена я могу припомнить очень мало случаев, когда я требовал увольнения за ошибки.

Вскоре после того, как мы учредили нашу американскую компанию, нам срочно потребовалось множество людей, чтобы создать организацию сбыта, потому что дело шло очень хорошо и очень быстро. Одни из наших новых работников оказались отличными, а других, как мы поняли позднее, вообще не следовало нанимать. У нас были трудности с одним человеком, я был в отчаянии, он постоянно вызывал у меня беспокойство. Наконец, я решил обсудить это с моими американскими коллегами. «Что нам делать с этим парнем?» — спросил я однажды. Они посмотрели на меня как на слабоумного. «Как что? Уволить, конечно», — сказали они. Это предложение меня поразило. Я никогда никого не увольнял, и даже в этом случае такая идея никогда не приходила мне в голову. Но решение проблемы посредством увольнения вполне соответствует американской системе. Это казалось столь ясным, понятным и логичным. Я начал думать, что Америка — это рай для управляющих, они могут делать все, что угодно. Но через несколько месяцев я увидел обратную сторону этой медали.

У нас был управляющий районным отделом сбыта, который казался очень перспективным, настолько перспективным, что я даже послал его в Токио в длительную командировку, чтобы он познакомился со всеми в токийской конторе и усвоил философию и дух нашей организации. Он прекрасно работал, произвел хорошее впечатление на всех в Токио. Вернувшись в Штаты, он продолжал работать и радовать нас до тех пор, пока в один прекрасный день без всякого предупреждения пришел ко мне в кабинет и сказал: «Господин Морита, благодарю вас за все, но я ухожу». Я не верил своим ушам. Но это не было шуткой. Один конкурент предложил ему оклад в два или три раза больше, и он принял это предложение. Я понял, что это и есть американский образ действий. Этот эпизод очень расстроил и огорчил меня и, откровенно говоря, я просто не знал, что мне делать. Через несколько месяцев я пошел на выставку электронных товаров, и там в павильоне одного из наших конкурентов сидел этот предатель. Я думал, что он будет избегать встречи со мной, но вместо того чтобы спрятаться от меня, он бросился мне навстречу и непринужденно заговорил со мной, словно ему нечего было стыдиться. Он с энтузиазмом показывал мне выставку и продемонстрировал свой новый продукт, словно он не совершил по отношению ко мне бесчестный поступок. Потом я осознал, что с его точки зрения и с точки зрения американской системы его уход, хотя он имел информацию о нашем маркетинге и знал секреты нашей фирмы, не представлял собой ничего дурного. Очевидно, такое случается здесь каждый день и это далеко не рай для управляющих. Я поклялся, что моя компания приложит все силы, чтобы не допустить усвоения этого аспекта американских методов управления.

Я также вскоре обнаружил, что в западных странах администрация увольняет рабочих, когда начинается спад. Это тоже было шоком, потому что мы в Японии идем на это, лишь если

оказываемся на краю пропасти. После введения эмбарго на нефть Япония понесла большой ущерб, потому что мы полностью зависим от иностранных источников нефти. За один 1973/1974 год темпы инфляции превысили у нас двадцать пять процентов, и некоторые компании просто не могли обеспечить работу своих предприятий, поэтому им пришлось отправить людей домой. Но эти люди просто не могли сидеть дома, когда их компания в беде. Были случаи, когда рабочие возвращались в компанию, чистили помещения, подстригали газоны, брались за любую случайную работу. Одна компания электробытовых приборов послала рабочих в местные магазины электротоваров поработать бесплатно в помощь розничным торговцам, которые также несли убытки. Идея этого исходила вовсе не от администрации. Она исходила от самих рабочих, которые понимали, что их рабочие места зависят от судьбы компании. Мне рассказывали об одном уволенном рабочем из Осаки, который вернулся на свой завод и признался корреспонденту, что его пристыдила жена: «Как ты можешь сидеть весь день дома, сложа руки,— сказала она,— когда твоя компания в беде?»

Конечно, так было не всегда. В эпоху Мэйдзи, когда дзайбацу были экономическими правителями страны, любую попытку организации рабочих клеймили как радикальную или, еще хуже, как коммунистическую, а коммунисты были объявлены вне закона. До войны не было подлинной демократии. Шахтеры, металлурги и фабричные рабочие подвергались жестокой эксплуатации. Система пожизненного найма носила в те дни односторонний характер. Это значит, что от рабочих требовали сохранять верность принципу «служить только одному хозяину». Но предприниматель всегда мог уволить любого из своих рабочих. Людей можно было увольнять без предупреждения. Система ученичества тоже пользовалась печальной славой. Мало кто из молодых людей может сегодня ее представить. Когда ученик нанимался в услужение предпринимателю, ему несколько лет приходилось работать бесплатно. Ученики работали по десять-двенадцать часов в день и имели в среднем один-два выходных дня в месяц. Сразу после войны, когда вступили в силу новые либеральные законы о труде, многие бизнесмены боялись, что эти законы приведут японскую промышленность к краху. Поэтому, хотя система, не позволяющая увольнять рабочих, возможно, казалась опасной, японские бизнесмены прошли трудный период, пытаясь использовать ситуацию в своих интересах. Они достигли этого, развивая идею предприятия как семьи и извлекая лучшее из того, что они считали плохим. Они создали новую и прочную систему. Одновременно происходило также и преобразование администрации. Теперь, когда дзайбацу перестали существовать, а семейные состояния практически ликвидированы, все стали трудящимися.

Несмотря ни на что, нам повезло, что после войны нам навязали новые идеи в отношении рабочей силы. Идеи, которые западные страны усвоили только после десятилетий эксплуатации рабочих и борьбы трудящихся.

В то недоброе старое время не все бизнесмены были эксплуататорами, но старомодный патернализм отличается от идеи общей судьбы и эгалитарной системы, которая существует сегодня. Я не вижу ничего хорошего в увольнении людей. Если администрация идет на риск и берет на себя ответственность, нанимая рабочих, то ее долг состоит в том, чтобы обеспечить им работу. Нанятый рабочий не несет ответственности за принятое решение, почему же во время спада он должен страдать из-за решения администрации взять его на работу? Поэтому во времена бума мы проявляем большую осторожность в деле увеличения численности нашего персонала. Если уж мы наняли людей, мы стараемся объяснить им нашу идею компании, связанной единой судьбой, и говорим им, что в случае спада компания пожертвует прибылями, чтобы сохранить своих рабочих. Им тоже, возможно, придется пожертвовать увеличением заработной платы и прочими дополнительными выплатами, потому что мы все должны делить трудности. Они знают, что администрация не тратит эти деньги на себя. В нашей системе дополнительные выплаты получают только рабочие. И, как я уже говорил прежде, управляющие не получают большого выходного пособия, если не считать пожизненного гарантированного найма и возможности творческой деятельности в течение всей жизни. И когда компания в беде, заработную плату снижают прежде всего управляющим, а потом уже работникам младшего звена.

Я не хочу, чтобы мои управляющие считали себя людьми высшего сорта, избранными богом, чтобы вести глупых людей к чудесам. Мир бизнеса имеет свои особенности. Так, например, в мире искусства никто не признает человека артистом, если тот не окажется выдающимся, блестящим

мастером, виртуозом. Никто не стал бы платить деньги, чтобы послушать игру Горовица, Кемпфа или Серкина, если бы эти люди не были выдающимися исполнителями. Не будет преувеличением назвать такими же мастерами канатоходца в цирке или пилота-аса. Все они обладают высочайшей техникой, приобретенной лишь после долгих и упорных тренировок. И самое важное, они знают, что зрители сразу же заметят их любую, даже незначительную ошибку. Это может погубить всю их карьеру, а для циркача ошибка может оказаться фатальной.

Если же говорить о менеджменте, то удивительное заключается в том, что менеджер может годами совершать ошибки, которые никто не сознает. Это объясняется тем, что искусство менеджмента, несмотря на работу Гарвардской школы бизнеса и других заведений, а также растущее число обладателей высоких степеней в деле управления бизнесом, представляет собой нечто неуловимое, о чем не всегда можно судить по итогам следующего квартала. Менеджеры могут демонстрировать прекрасные итоги и в то же время погубить всю компанию, если они не делают капиталовложений ради будущего. Я считаю, что о качествах менеджера надо судить по тому, как хорошо он может организовать большое число людей и насколько эффективно он может добиваться наилучших результатов от каждого из них, сливая их в единое целое. Вот что такое менеджмент. Он начинается не с итогов в балансовом отчете, которые могут быть сведены сегодня с активным сальдо, а завтра с дефицитом, независимо от того, что вы делаете. Я недавно сказал моим управляющим: «Вы не должны изображать перед своими рабочими артиста, который ходит по натянутой проволоке под куполом цирка. Вы должны показать им, как вы стараетесь убедить большое число людей добровольно и с энтузиазмом следовать за вами, чтобы содействовать успеху компании. Если вы сможете достичь этого, хорошие итоги получатся сами».

Существует много стилей управления, и некоторые из них дают прекрасные результаты только в тех условиях, в которых они сложились. Так, например, «Сони Америка» с 1972 по 1978 год находилась под руководством Харви Шейна, и при нем наша американская компания действительно процветала. Его подход не был японским, но он основывался на чистой, железной, прямой и ясной логике. Наверное, именно это понравилось мне в нем, когда я вел с ним переговоры о создании совместного предприятия «Си-би-эс — Сони». Однако проблема логических игр заключается в том, что в них нет места для человеческого фактора.

Наша старомодная компания семейного типа выглядела в США необычно или странно, хотя Том Уотсон превратил "ИБМ" в индустриальный гигант, используя некоторые из методов нашей политики ориентации на работников. Среди небольших концернов в США было еще несколько таких компаний. Но Х. Шейн не верил, что управление такого типа будет способствовать росту «Сони Америка». Мы много говорили об этом, и я дал ему разрешение на рационализацию компании. Я считал, что это будет интересный и допустимый эксперимент. Он полностью американизировал компанию и прекрасно справился с этим делом. Он набрал новую группу старших администраторов, уволив некоторых из прежней группы, и ввел бюджетную систему, которая позволяла держать все под жестким финансовым контролем. В пределах США он даже сам летал туристическим классом. Он учитывал все издержки, а что касается получения прибылей, то в этом ему не было равных.

В 1975 году, когда мы были готовы выйти на рынок с «Бетамаксом», который должен был стать в будущем нашим «источником наличных», я наметил широкую рекламную кампанию в стране, которую предполагалось осуществить, не думая о расходах. Я считал, что для ознакомления публики с этим первым домашним кассетным видеомagnetофоном необходима широкая кампания, потому что это была первая система такого рода, и надо было показать, как его использовать в повседневной жизни и как сделать его полезным предметом, а не просто игрушкой. Но мой президент «Сони Америка» («Со-нам») не хотел тратить деньги. Он говорил, что если мы потратим большие средства на рекламу и если он не сможет обеспечить достаточно широкий сбыт, мы потеряем деньги. Я вновь и вновь говорил ему: «Харви, надо же также думать об отдаче, которую мы получим через пятьдесят лет, а не только сейчас». У него были собственные планы введения нового товара на рынок и он считал их удовлетворительными, я же нет.

По мере того как приближалась дата дебюта нового товара, меня начал беспокоить вопрос о том, какой будет эта кампания и каковы будут ее результаты. Чем больше я узнавал о ней, тем больше

росла моя тревога. Я считал, что кампания не произведет достаточно сильного впечатления, отвечающего новаторской сути этой новинки. Тем летом я отдыхал вместе с семьей в нашем коттедже в Каруидзаве и никак не мог выбросить из головы мысли о дебюте «Бетамакса». Я хотел, чтобы он прошел ошеломляюще, захватил воображение американцев и показал им, как эта аппаратура может изменить их жизнь. А в этом-то я был уверен. В ту ночь я пошел спать в волнении. Я не мог заснуть, крутился и вертелся до тех пор, пока терпеть уже не было сил.

В середине ночи я схватился за телефон и позвонил Харви. Он находился на каком-то совещании в Нью-Йорке. Я вытащил его оттуда и завопил в трубку: «Если вы в ближайшие два месяца не потратите один-два миллиона долларов на рекламу «Бетамакса», я вас уволю». Я никогда не говорил ничего подобного, и он никогда не слышал, чтобы я так кричал. Это произвело впечатление, и мне стало легче.

Он потратил эти деньги, и «Бетамакс» был представлен подобающим образом. Но позднее я обнаружил, что в «Сонаме» просто взяли деньги из других отделов компании, так что наши общие расходы на рекламу не были превышены. Это означало сокращение бюджета на рекламу аудиосистем и телевизоров, продажа которых шла тогда очень активно. Быть может, если бы бюджет на их рекламу не был урезан для рекламы «Бетамакса», их сбыт был еще более активным. Но я этого никогда не узнаю.

Главная трудность с американскими руководителями компании «Сонам» в первые дни ее существования при Харви Шейне, заключалась в том, что их главной целью было получение прибылей. С моей точки зрения, столь высокие прибыли не нужны, потому что акционеры японских компаний не требуют немедленной отдачи. Напротив, они предпочитают длительный рост и увеличение прибылей в будущем. Наши банки предоставляют солидные займы под выгодные проценты. Разумеется, мы должны получать прибыль, но мы должны получать прибыль длительное время, а не только в течение короткого периода, а это значит, что мы должны осуществлять капиталовложения в научные исследования и опытно-конструкторские работы — они постоянно составляют около шести процентов от объема продаж «Сони», а также в техническое обслуживание.

Слишком часто провозглашалась мысль о том, что техническое обслуживание не нужно, и когда эта философия одержала верх, качество обслуживания резко упало. Хранение деталей означает замораживание капитала в товарных запасах, неизбежную потерю процентов. Поэтому, говорили мне, согласно железной логике Гарвардской школы бизнеса надо прежде всего уменьшить запасы деталей для технического обслуживания. Когда мы планировали открыть большой центр обслуживания в Канзас-Сити, чтобы создать широкую сеть обслуживания, мне было очень трудно убедить руководство «Сонам» в том, что это нужная и хорошая идея. Я вновь и вновь доказывал Харви Шейну и другим, что, экономя деньги вместо того, чтобы вкладывать их в дело, можно получать прибыль лишь в течение короткого срока, но фактически вы тем самым превращаете в наличные накопления, сделанные в прошлом. Получать прибыль важно. Но необходимо вкладывать деньги, чтобы делать накопления, которые можно будет превратить в наличные в будущем.

Сегодня в электронной промышленности все меняется исключительно быстро. Единственное, в чем мы можем быть уверены, так это в том, что наш бизнес никогда не остановится. Между компаниями в Японии идет ожесточенная конкуренция. От простых магнитофонов мы перешли к видеомангнитофонам и компакт-дискам, от радиоламп к транзисторам, полупроводникам, интегральным схемам, сверхбольшим интегральным схемам, а в будущем мы можем заняться биочипами. Это поступательное развитие техники когда-нибудь позволит людям иметь дома такую аппаратуру, которую сегодня просто трудно себе представить. Будущее сулит много интересного.

Может показаться странным, но я пришел к выводу, что врагом этих нововведений может оказаться ваше собственная организация по сбыту, если дать ей слишком много воли, поскольку очень часто эти организации тормозят прогресс. Если вы производите принципиально новые товары, вам следует повторять работу с продавцами с тем, чтобы они могли рекламировать их публике, а это требует затрат. Сказанное означает осуществление инвестиций в НИОКР и новые заводы, а также в рекламу и стимулирование сбыта. Но это также означает, что некоторые популярные и прибыльные

товары устаревают, причем зачастую именно те товары, которые давали вам наибольшую прибыль, потому что издержки на их создание уже окупили себя и вашим продавцам легко их продавать.

Но если вы станете думать только о прибылях, вы не увидите открывающихся впереди возможностей. А там, где компенсация связана с прибылями, как в большинстве американских компаний, управляющий очень часто говорит: «Зачем мне жертвовать сегодня собственными прибылями ради парня, который через несколько лет сменит меня на этом посту?» В США и Европе менеджеры слишком часто бросают работу над перспективным товаром, потому что издержки на опытно-конструкторские работы кажутся им чересчур высокими. Это весьма близорукая политика, которая может привести к потере конкурентоспособности.

Иногда продавцы стоят перед публикой, но фактически не руководят ею. Когда мы впервые выпустили на рынок наш портативный черно-белый видеомаягнитофон «Юматик», мы почти тут же получили от одного американского оптовика заказ на пять тысяч видеомаягнитофонов. Я сказал ему, что такой заказ, по-видимому, был слишком велик для тогдашнего рынка. Мало кто был тогда психологически готов купить такую технику. Я сказал, что когда имеешь дело с таким принципиально новым товаром, как «Юматик», необходима подготовительная работа: прежде чем надеяться на успех на рынке, надо подготовить для него базу, работая с заказчиками. У японских садоводов есть освященные временем приемы подготовки дерева к пересадке посредством постепенного и осторожного перевязывания корней на некоторое время, чтобы постепенно приспособить дерево к резким переменам, которые ему предстоит испытать. Этот процесс, который называется нэмаваси, требует времени и терпения, но если вы все сделали правильно, вашим вознаграждением станет здоровое пересаженное дерево. Реклама и стимулирование сбыта принципиально нового товара имеет такое же важное значение. Что касается первых «Юматиков», то для подготовки американской публики к этому новому изобретению почти ничего не было сделано, и я не был удивлен, что этот оптовик и розничные торговцы не смогли их продать. Затем разочарованный этой неудачей оптовик совершил самую грубую, с нашей точки зрения, ошибку. Он значительно уценил их, чтобы продать, нанеся удар по нашей репутации.

Меня иногда обвиняют в том, что я слишком быстро двигаюсь, слишком нетерпелив (мои сотрудники из нью-йоркского филиала однажды преподнесли мне в подарок красную каску пожарника, потому что, по их словам, я всегда спешу). Но у меня есть также своего рода шестое чувство на людей и товары, которое посрамляет логику. Что-то подсказывало мне, что для широкой продажи портативных видеомаягнитофонов рынок еще не созрел, и я оказался прав. Одна только реклама и меры по содействию сбыту не смогут помочь плохому товару или товару, для которого еще не наступило время. Домашние видеомаягнитофоны оказались нужным товаром и длительное время пользуются успехом, но их время пришло немного позже.

Надеюсь, что на людей у меня такое же чутье, как на товары. Думаю, что среди людей, которых я принял на работу, больше творчески одаренных работников, чем посредственностей. Они не всегда согласны со мной, но это, конечно, прекрасно. Одним из лучших примеров этого может служить Норио Охга, молодой студент музыкального факультета, который задал в 1947 году так много дерзких вопросов нашим продавцам, что они в конце концов доставили его в компанию, чтобы он поговорил с инженерами.

Охга много лет консультировал нас как музыкант, прежде чем вошел в компанию «Сони». Он сделал одну из наших первых записей на маягнитофонную ленту концерта оркестра Токийского университета искусств, в котором он сам солировал, исполняя партию баритона в «Немецком реквиеме» Брамса. Я прилагал большие усилия, чтобы привлечь его к работе в администрации «Сони», но он сопротивлялся изо всех сил. Когда он еще студентом впервые пришел в «Сони», он начал спорить со мной, не зная точно, кто я или какое положение я занимаю. Сотрудники удивлялись его дерзости, и когда я вышел из комнаты, он спросил их, кто я. Они ответили:

«Это Морита, мистер «Токио цусин когё». Он говорит, что он тогда был очень смущен, но я сомневаюсь в этом. Это явно не изменило его стиль. Он уехал в ФРГ учиться, и мы просили его писать нам о том, что там делается в области электроники. Я послал ему один из наших первых

транзисторных радиоприемников, чтобы похвастаться, и мы поддерживали с ним контакты, пока он учился и пел свои любимые роли — Вольфрама в «Тангейзере», а также заглавную роль в «Дон Жуане» и роль графа Альмавивы в «Свадьбе Фигаро». Наконец, он вернулся в Японию, женился и стал давать концерты вместе с женой, пианисткой Мидори Мацубарой. В 1959 году я попросил его поехать со мной в Европу, чтобы найти новых агентов для продажи транзисторных радиоприемников. Это была прекрасная поездка, и я не поднимал разговора о главной теме, которую я имел в виду, пока мы не сели на пароход «Юнайтед Стейтс», где я в течение четырех дней и десяти часов — во время плавания из Саутгэмп-тона в Нью-Йорк — заманивал его в ловушку.

Во время этой поездки мы много ходили, много ели, занимались спортом и, конечно, много говорили. Охга, здоровый парень с бочкообразной грудной клеткой и звучным голосом, критиковал «Сони», и мне было очень интересно, что он скажет. Он не стеснялся в выражениях. «В вашей компании полно инженеров,— сказал он, и по тону его голоса я понял, что он говорит это не как комплимент.— Поскольку эти инженеры учредили компанию, они полагают, что они должны продолжать руководить ею. С точки зрения человека со стороны, эта компания старомодна и ею плохо управляют». Это была свежая точка зрения и неожиданная, поскольку мы все еще воображали себя смелыми и оригинальными менеджерами. Нам не дано было видеть то, что он увидел со стороны,— что мы, наверное, почтили на лаврах, что после десяти лет пребывания у власти в компании мы устарели. Он говорил довольно долго, и наконец я сказал: «Прекрасно, приходи к нам, и ты будешь одним из менеджеров». Я думал, что он наконец попал в мой капкан. Но он все еще держался, сказав, что ему нужна свобода, чтобы оставаться артистом, что он не может быть служащим, привязанным к письменному столу. Я обещал, что он сможет давать концерты и в то же время быть у нас на штатной работе, что мы договоримся об этом после.

После того как мы вернулись в Японию, мы с женой пошли к его жене Мидори и просили ее помочь нам привлечь его к работе в правлении. Мидори училась вместе с Йосико в школе. Я не знаю, кому наконец удалось его убедить, но в конце концов Охга все-таки поступил в нашу компанию на должность генерального управляющего отделом товаров для профессионалов и через полтора года стал руководить всеми операциями с потребительскими магнитофонами. В 1964 году, после пяти лет работы в компании, когда ему было всего тридцать четыре года, он стал членом правления,— неслыханное дело для японских компаний. Однако «Сони», несмотря на критику Охги, все еще отказывалась считать себя традиционной компанией. В свой первый год работы в компании он принял много нетрадиционных решений, в частности переманил почти сорок человек из других компаний.

Когда «Сони» была новой и маленькой компанией, нам случалось переманивать людей у других фирм, но теперь, когда мы так разрослись, считалось, что мы не должны этого делать, хотя мы продолжали искать таланты. Кроме того, такая политика подрывает преданность сотрудников вашей компании, поскольку означает пренебрежительное отношение к людям, которые стараются продвинуться. Когда я создавал «Сони», я нашел многих работников среди товарищей по школе, что служит одним из традиционных источников. Я даже обращался к людям, с которыми учился в начальной школе, потому что я знал их и их семьи. Но этот источник друзей и знакомых давно иссяк, и мне приходилось нанимать людей другими путями. Охга в первые дни работы с нами обычно просматривал списки новых выпускников в каждой школе и отмечал нам перспективных учащихся, которых следовало взять на работу.

---

### III

---

Когда у вас уже есть штат, состоящий из подготовленных, умных и энергичных людей, в качестве следующего шага надо стимулировать их творческие способности. Долгое время на японцах лежало клеймо, что они скорее подражатели, чем творцы. Но я считаю очевидной нелепостью утверждение о том, что все достижения японской промышленности за последние сорок

лет не были творческими. Работы в области биотехнологии, таких новых материалов, как, например, керамика и волокна, в области оптоэлектроники и других областях говорят сами за себя. И, разумеется, наш вклад в технологию производства и контроль за качеством тоже был творческим. Все мы, будучи детьми, студентами, новичками в мире бизнеса, учимся, подражая, а потом мы вырастаем и учимся соединять наши прирожденные способности с правилами и принципами, которые мы усвоили. Д-р Макото Кики, директор нашего научно-исследовательского центра, любит напоминать о том, что подражание — первый шаг в процессе обучения ребенка и что первоначальное значение японского слова «манабу» (учиться) — это «манэбу» (подражать).

Когда Япония после более двух столетий изоляции стала устанавливать контакты с миром, очень многое из того, что было открыто и создано за эти века за границей, японцам не было известно. Следуя за правительством и просвещенным руководством императора Мэйдзи, Япония устанавливала контакты со всем миром в поисках этих «новых» идей и технологий. В известном смысле это делалось в целях самообороны, потому что, когда западные страны требовали, чтобы Япония открыла свои двери, они также навязывали ей неравноправные договоры, пакты, которые не позволяли Японии защищать свою экономику и находившуюся в зачаточном состоянии промышленность. Создание сильной промышленной базы вместе с сильной армией казалось единственным способом выжить в качестве члена довольно алчного и хищного международного сообщества.

Кое-кто считает, что способность Японии создать нынешнюю промышленную базу страны была приобретена за четыре десятилетия, прошедшие после второй мировой войны, но они просто не знают истории Японии. Япония начала свой путь превращения в индустриальную державу из глухой аграрной изоляции в последней трети девятнадцатого века, и к 1905 году — при жизни всего одного поколения — индустриальная и экономическая мощь страны поднялась до таких высот, что маленькая Япония с населением около тридцати миллионов человек смогла нанести поражение в войне как Китаю (1894—1895 годы), так и Российской империи (1904—1905 годы). Когда в Европе началась первая мировая война, Япония была крупнейшей военной и индустриальной державой в Азии. Такова история, и я напоминаю о ней только для того, чтобы подчеркнуть, что экономическое чудо, совершенное Японией после 1945 года, следует рассматривать в ретроспективе. В самом начале процесса развития правительство Мэйдзи поняло, что оно может разрабатывать экономические планы и ставить цели перед промышленностью, чтобы выполнить эти планы. Но руководители правительства вскоре осознали, что они не могут руководить заводами и фабриками и производить товары. И поэтому правительство и промышленность разработали систему сотрудничества и поддержки в интересах всей страны. Некоторые элементы этой системы демонтируются лишь сегодня.

Сравнивать эти два периода — эру Мэйдзи и эру после тихоокеанской войны — бесполезно. Тем не менее следует отметить один разительный факт: после окончания войны все японцы внесли свой вклад в восстановление страны и ее мирной промышленной базы. И они впервые в истории разделили плоды своих успехов, так как уровень жизни японцев достиг высших мировых уровней. Конечно, в течение этих последних сорока лет Япония вновь искала новую технологию, чтобы ликвидировать свое отставание в отдельных областях, и мы покупали технику и технологию для прямого использования, а также для дальнейших работ на этой основе.

Японские сталеплавильщики купили технологию кислородного передела чугуна в сталь у создавших ее австрийских компаний. Не прошло и десяти лет, как японские компании стали продавать этим же компаниям усовершенствованную технологию производства стали. Можно привести и другой пример. Мы в «Сони» взяли основной транзистор и переделали его для наших целей, которые не смогли предвидеть изобретатели транзистора. Мы сделали совершенно новый транзистор, и в ходе наших опытно-конструкторских работ один из наших ученых, Лео Эсаки, продемонстрировал туннельный эффект, который привел к созданию туннельного диода, за что он семнадцать лет спустя, после того как перешел в «ИБМ», получил Нобелевскую премию.

Я был в правлении «ИБМ уорлд трейд», когда стало известно об этой премии, и как раз в то время присутствовал на заседании правления «ИБМ» в Париже. Один из помощников передал это



сообщение председателю правления «ИБМ» Фрэнку Кэри во время нашего заседания, и Кэри с гордостью сообщил членам правления, что ученый из «ИБМ» впервые завоевал Нобелевскую премию. Он, конечно, весь сиял, и все кругом аплодировали. Тогда к нему подошел руководитель отдела научных исследований «ИБМ» доктор Эмануэль Пиори и потихоньку объяснил историю этой премии. Когда Ф. Кэри подошел ко мне, я сказал только: «Мы очень довольны». Конечно, я многое мог сказать. Нобелевская премия Эсаки была первой Нобелевской премией японскому ученому, работающему в промышленности. Все прочие лауреаты были профессорами. А «Сони» была сравнительно очень молодой компанией в японской промышленности.

Доктор Кикиути, директор нашего научно-исследовательского центра, говорит, что, какие бы ни выдвигались аргументы в поддержку утверждения об «адаптивных, по его словам, творческих способностях», которые, японские ученые и технические специалисты использовали в период преодоления отставания в развитии Японии, и так называемого «независимого творчества», практикуемого сегодня, нет никаких сомнений в том, что Япония является сейчас полноправным членом мирового технического сообщества. Япония, США и Западная Европа ведут теперь переговоры на равных. Когда в Японии проводятся различные технические совещания, как, например, совещание по так называемой компьютерной технологии пятого поколения, состоявшееся в Токио в 1984 году, крупнейшие ученые со всего мира приезжают на него, чтобы ознакомиться с техническим прогрессом в Японии. На этом совещании, состоявшемся в 1984 году, один иностранный оратор за другим отмечал, как японский проект, который легко согласилось финансировать правительство и в котором приняли участие многие японские компании, стимулировал их правительства вложить средства в проекты создания искусственного интеллекта, на которые они не обращали внимания до тех пор, пока не поступили сообщения о японском проекте.

Как отмечает Кикиути, существуют различные виды творческих способностей. Выступая на встрече европейцев и американцев, состоявшейся в Атлантическом институте в Париже в декабре 1985 года, я сказал, что главным фактором в промышленности являются творческие способности. Я сказал, что существуют три вида творческих способностей: творческие способности в технике, в планировании производства новых товаров и в области сбыта. Обладать только одним из этих талантов в коммерческом деле равносильно самоубийству.

Чтобы рассеять мифы, которые все еще окутывают вопрос о творческих способностях японцев, я должен подчеркнуть, что уникальная особенность технического развития страны состоит в его независимости от военной техники. Хорошо известно, что значительная часть американской и европейской техники и технологии представляет собой побочный результат разработки военных проектов, финансируемых правительством. Это, конечно, выгодно. Но в Японии, где нет хоть сколько-нибудь развитой военной промышленности, мы постоянно производим изменения на потребительском рынке, вводя в домашний обиход новейшие технические достижения посредством использования техники в коммерческих целях. И интересно, что теперь, вопреки прежней тенденции, военные фирмы США и Европы стремятся приобрести невоенные секреты производства японских фирм. Фактически любое соглашение между Японией и США об обмене технологией касается технологии получения изображения, использующей изобретенные в Японии приборы с зарядовой связью, которые превращают аналоговую информацию в цифровую, что позволяет получать большую точность, а также более широкое применение и адаптацию изображений.

Кроме того, мне кажется, заслуживает внимания тот факт, что в Японии значительная часть новейших инженерных и научных исследований осуществляется государственными, а не частными университетами. Государственные университеты обычно избегают влияния извне и ревностно охраняют свою независимость, особенно от частного бизнеса. Вот почему сотрудничество между промышленными компаниями и университетами здесь более трудное дело, чем где-либо еще. В США же обмен кадрами и научно-исследовательскими ресурсами между университетами и частным сектором — обычное явление.

В Японии основное бремя научных исследований несет частная промышленность, что идет вразрез с представлением о том, что сотрудничество между бизнесом и правительством в Японии служит главной причиной японского коммерческого успеха. В самом деле, в 1984 году семьдесят

семь и семь десятых процента НИОКР в Японии были оплачены частными предприятиями и только двадцать два процента — правительством. Некоторые из нас, представителей бизнеса, полагают, что правительство вовсе не помогает, а лишь создает помехи новаторским изменениям и изобретениям своим чрезмерным вмешательством и устаревшими указами.

Высококвалифицированная рабочая сила в Японии по-прежнему подтверждает свое значение в области творческой деятельности. В период восстановления после войны низкая стоимость этой квалифицированной рабочей силы была преимуществом для развивавшейся базовой промышленности Японии. Теперь, когда появилась потребность в развитии промышленности новейшей технологии, Япония имеет, к счастью, высококвалифицированную рабочую силу, которая может справиться с новыми задачами. И несмотря на высокую стоимость рабочей силы, ее интеллектуальный уровень является одним из факторов, которые по-прежнему обеспечивают преимущества японской промышленности.

В Японии сегодня растет недовольство нынешней системой образования, которая вынуждает учащихся тратить слишком много времени на натаскивание к экзаменам, чтобы попасть в престижные школы. Такая система не оставляет им достаточно времени для экспериментирования и самостоятельных размышлений. Эта система хорошо служила нам до сих пор, но сейчас изучаются пути, позволяющие сделать ее более эффективной и более соответствующей новому времени, в которое мы живем. Мы всегда требовали от наших работников умения самостоятельно мыслить и в большей мере добивались этого. С точки зрения администрации, очень важно знать, как раскрепостить природные творческие способности людей. Согласно моей концепции, творческие способности есть у всех, но очень мало кто знает, как их использовать.

Мой способ решения проблемы раскрепощения творческих способностей состоит в том, чтобы ставить цели. Лучшим примером этого может служить американская программа «Аполлон». Когда Советский Союз запустил первый в мире искусственный спутник, а затем впервые отправил в космос человека, это было шоком для США. Многие страны, которые всегда смотрели на США как на великого новатора и творца, не могли поверить, что какая-то другая страна смогла первой выйти в космос. Америка разработала программу, чтобы догнать Советский Союз. Однако, когда президент Кеннеди поставил конкретную цель — через десять лет совершить посадку на Луну, — все изменилось. Эта цель представляла собой четкую задачу. Она означала, что нужен колоссальный скачок вперед. Никто не знал, как это сделать, были только теории. Надо было немедленно приступить к исследованиям. Сколько потребуется энергии? Какая навигационная система нужна? Какие компьютеры следует разрабатывать? Затем потребовались новые материалы. Было создано углеволокно. Эта программа дала даже такие простые, но полезные вещи, как «велкро». Была изобретена инерционная навигационная система, отражавшая совершенно новую концепцию, которая используется сегодня на наших авиалайнерах.

Когда надо достичь какой-то одной цели, у многих пробуждаются творческие способности. Управляющие должны определять цели и стремиться к их достижению, поощряя рабочих превосходить самих себя. Практически программы бездефектной работы НАСА оказали большое влияние на японские программы контроля качества. Мы познакомились с американскими нормами высокого качества во время войны в Корее (1950— 1953 годы), когда военные закупки ООН в Японии дали колоссальный толчок развитию японской промышленности и привели к внедрению военных стандартов, требовавших более высокого качества, чем для обычных товаров гражданского назначения. Мы, японцы, взяли на вооружение военные стандарты и программы бездефектной работы.

«Святым покровителем» японского контроля качества, по иронии судьбы, оказался американец Эдвард Деминг, который не был известен в собственной стране до тех пор, пока его идеи контроля качества не оказали столь громадное воздействие на японские компании. Американцы осознали значение утверждений этого пророка, но не отнеслись к ним с такой же серьезностью, как японцы. В самом деле, премия Деминга за качество — это одна из высших наград, которую может получить японская компания. Мы в «Сони» всегда были фанатиками качества. Просто чем выше качество товара, тем меньше проблем с техническим обслуживанием. Мы были очень рады и горды — и

захвачены врасплох, когда узнали, что кассетный магнитофон «Сони» был доставлен на Луну на борту космического корабля «Аполлон-11» и использовался для трансляции музыки на Землю. Хотя НАСА потратило очень много денег на гарантии надежности в условиях невесомости каждого элемента, используемого в программе, вплоть до таких предметов, как механические карандаши, этот магнитофон, который использовали астронавты, был стандартной моделью, находившейся в продаже. Он выдержал испытания и был признан пригодным, так что им даже не пришлось обращаться к нам за помощью. Мы не знали об этом заранее, и когда мне стало известно об этом, я в шутку бранил наших инженеров за то, что они, очевидно, перестарались, проектируя этот магнитофон. «Ведь ему не требовалось работать в условиях невесомости,— говорил я.— Он должен работать только на Земле». Если перед инженером или ученым поставить четкую цель, он приложит все силы, чтобы достичь ее, но, когда цели нет, если ваша компания или организация просто даст ему кучу денег и скажет: «Изобрети что-нибудь», нельзя ожидать успеха.

В этом вся беда с японскими государственными научно-исследовательскими институтами. Правительство воображает, что если дать большую лабораторию с новейшим оборудованием и большие денежные средства, это автоматически приведет к творческим успехам. Так дело не пойдет. Когда я был студентом, одна из крупнейших электрокомпаний Японии построила новую лабораторию в красивом лесистом университетском городке в центральной части Японии. Она была прекрасно спроектирована и оснащена новейшим оборудованием, и ученые получили превосходную базу, вызывавшую зависть у их коллег. Эта компания полагала, что если она выбросит кучу денег на ученых, то достигнет каких-то результатов. Лаборатория почти ничего не дала, если не считать того, что многие из ее сотрудников использовали свое время на проведение научных исследований для получения ученых степеней за счет компании. Компания произвела множество докторов наук, но не дала никаких хоть сколько-нибудь значительных результатов. Правительство тоже идет по этому пути примерно с теми же результатами. Мы, представители промышленности, должны иметь теоретическую базу и проводить чисто научные исследования, которые предшествуют созданию нового. Но я понял, что мы можем сконцентрировать свои усилия лишь тогда, когда у нас есть четкая цель.

Я не собираюсь отрицать значение чистых, или фундаментальных, исследований. Если на то пошло, мы как раз сейчас принимаем очень активное участие в этих исследованиях, и я считаю, что в будущем японская промышленность должна будет увеличить свои усилия в этой области, потому что такие исследования необходимы для создания новой техники и технологии. Расходы Японии на фундаментальные научные исследования растут сейчас более быстрыми темпами, чем расходы на научные исследования общего характера и опытно-конструкторские работы. Но это не может служить основанием для самодовольства Японии. В докладе Научно-технического управления Японии 1985 года говорится, что участие Японии в фундаментальных научных исследованиях «нельзя признать адекватным». В нем также подчеркивается, что, хотя японские капиталовложения в НИОКР выше, чем в трех крупнейших европейских странах, норма расходов на фундаментальные исследования в Японии ниже, а в университетах и государственных институтах она, по-видимому, постепенно уменьшается. Сказанное означает, что это бремя все больше ложится на промышленность.

Когда мы создавали нашу компанию, даже до того, как мы оценили наши возможности, установили, сколько у нас работников, а также выяснили, какие у них таланты и опыт, Ибука сказал: «Будем делать магнитофон». Это было сказано еще до того, как мы узнали, из чего делается магнитная лента, чем ее покрывают и даже как она выглядит. Мы решили производить определенную, совершенно новую продукцию, а не предаваться чистой науке. Но по мере нашего роста нам приходилось все больше углубляться в эту сферу, чтобы создавать наши товары и их компоненты, чтобы делать наши собственные запатентованные изобретения, как, например, транзисторы, полупроводники, интегральные схемы и приборы с зарядовой связью. Постепенно различные области наших исследований начинают совпадать. Мы никогда не обращались к правительству за помощью. Наша, быть может, чисто японская реакция, когда мы узнаем о каких-то новых изобретениях или сталкиваемся с новым явлением, неизменна: «Как я могу это использовать? Что я могу с этим сделать? Как это можно использовать для производства полезного продукта?»

Когда в США крупные радиостанции применяли видеозапись, мы полагали, что люди должны иметь такие же возможности у себя дома. Огромные видеомашины, которые стояли на станциях, были громоздкими и очень дорогими. Мы начали работать, чтобы достичь своей цели — внести эти видеомэгнитофоны в дом. Когда мы изобретали очередную новую модель, нам казалось все менее вероятным, что мы смогли создать такой маленький и такой хороший видеомэгнитофон. Но для Ибуки они были недостаточно маленькими. И все же никто не знал точно, какова наша цель, до тех пор, пока он бросил на стол во время совещания маленькую книжку в бумажном переплете и не сказал, что это и есть наша цель — видеокассета размером с книгу, на которой можно записать по меньшей мере часовую цветную программу. Это дало направление всем нашим разработкам. Дело было не просто в создании маленькой кассеты, нужна была совершенно новая концепция записи и считывания с ленты.

Наш выдающийся исследователь Нобутоси Кихара предложил систему, позволявшую устранить пустые пространства между дорожками с записью на обычной видеоленте. Эти пустые дорожки (называемые защитными полосами) оставлялись для того, чтобы избежать помех или приема паразитных сигналов во время записи программного материала на дорожку и его воспроизведения. Но это означало, что половина ленты не используется, если не считать того, что она служит для разделения дорожек с записью. Кихара задумался над тем, почему бы не производить запись на свободное место, значительно увеличивая тем самым емкость, и не устранить помехи посредством использования двух универсальных головок записи — воспроизведения и постановки головок под углом друг к другу примерно в девяносто градусов, с тем чтобы ни одна из головок не могла считывать запись с соседней дорожки или создавать для нее помехи. Надо было изобрести новый вращающийся барабан с головками и создать новый лентопротяжный механизм. После многомесячных испытаний его группа создала прекрасно работающую систему, и мы построили совершенно новую видеоустановку для домашнего использования, которая давала наилучшее изображение, которое только можно было достичь.

Мы по праву гордились «Бетамаксом». На японском языке слово, которое звучит как «бэта», означает в живописи или каллиграфии сочную и сплошную линию, проведенную кистью, не оставляющую каких-либо пропусков или пробелов. Кихара употребил это слово, имея в виду использование всей ленты, на которой не остается места для защитных полос. Это слово, «бэта», было так созвучно с греческой буквой «бета», вызывающей определенные ассоциации с наукой, что мы образовали из него название торговой марки — «Бетамакс».

Руководство промышленной компании должно постоянно ставить цели перед инженерами; это, пожалуй, самая важная задача администрации в работе с инженерами. Если поставлена неправильная цель, расходы на НИОКР будут истрачены впустую, поэтому существуют премии для управляющих, которые проводят правильную политику. И, как мне кажется, это значит, что люди, которые руководят тем или иным делом, должны его знать очень хорошо. Если бы в 1946 году нашей маленькой компанией руководил бухгалтер, то мы оставались бы небольшой компанией, производящей детали для гигантов. Точно так же человек, который является только ученым, не всегда самый подходящий человек, чтобы стоять у руля.

Покойный Питер Голдмарк был на редкость творчески одаренным человеком, блестящим инженером. Он изобрел долгоиграющую пластинку и в конце концов стал начальником лабораторий Си-би-эс. У него возникла идея видеозаписи с применением черно-белой фотопленки и системы копирования с помощью электронного луча. Он продемонстрировал свою идею правлению Си-би-эс, и оно восторженно отозвалось о ней. Конечно, ни один член правления, в том числе и его председатель Билл Пэйли, не имел технического образования. Все они были новичками в разработке новой технологии и поэтому не могли судить об этом изобретении. У Голдмарка был большой список изобретений, он к тому же умел рекламировать свои идеи, и, вероятно, никто не задал ему необходимых вопросов. Так или иначе правление решило вложить большие деньги в эту систему. Голдмарк приходил ко мне, чтобы попытаться продать мне эту идею, надеясь убедить нас использовать такую систему, но мы уже прочно увязли в видеозаписи, использующей более простую магнитную систему.

«Питер, мы — специалисты по видеозаписи,— сказал я ему.— Мы уже давно работаем над магнитной видеозаписью и она дает отличные результаты. Мы не считаем, что это перспективный способ». Он был разочарован, но я сказал ему, что, как мне кажется, фотохимический метод слишком сложен; он не годится для чересчур многих систем. Компания Си-би-эс продолжила работу над этой системой (ее называли «ЭВЗ» — электронная видеозапись) и затратила на нее много денег до того, как окончательно отказаться от нее. Хотя это была совершенно новая система, она оказалась непригодной для производства в коммерческой компании.

Еще один пример. «РКА» занялась видеодисками с механической системой емкости, но в результате ей пришлось списать несколько миллионов, потому что эта система оказалась неудачной. В чем бы ни была ошибка — в проекте, в технологии, в сбыте или в рекламе,— это ошибка менеджеров. Менеджеры, которые неспособны судить с технической точки зрения, осуществимо ли создание того или иного продукта или нет, находятся в крайне невыгодном положении. Я всегда считал опасным представление о том, что профессионального менеджера можно перебрасывать из одной отрасли промышленности в другую. Даже когда хорошо освоишь какое-либо дело и будешь иметь представление о нем, нет никакой гарантии, что все возможности будут использованы и не будет допущено никаких ошибок, но по крайней мере у вас сохранятся определенные шансы.

«Тексас инструментс» продемонстрировала дар предвидения, когда произвела высокочастотный транзистор в то самое время, когда мы также бились над ним (они также купили лицензию на транзистор у концерна «Уэс-терн электрик»). «ТИ» стала главным поставщиком транзисторов для «ИБМ» и других промышленных компаний, как равно и для многих компаний, выполняющих американские военные заказы. Позднее ее работники изобрели интегральную схему, важное достижение в области полупроводниковой технологии. «Тексас инструментс» также оказывала помощь компании «Ридженси», которая выпустила на рынок транзисторные радиоприемники на несколько месяцев раньше нас. Тем не менее «ТИ» не предприняла никаких шагов, чтобы закрепить свой успех и воспользоваться преимуществами большого рынка, который она могла бы получить у потребителей. Радиоприемники «Ридженси», как я уже и говорил, находились на рынке очень короткое время. Они могли бы еще долго пользоваться своим преимуществом, если бы оставались на рынке. Впрочем, борьбы так и не было, потому что «ТИ», очевидно, не считала, что у маленьких приемников есть будущее. Мы же были уверены в этом.

Можно иметь прекрасную идею, сделать замечательное изобретение, но тем не менее упустить возможности. Поэтому для планирования новой продукции, что означает принятие решений об использовании техники и технологии в данном продукте, необходима изобретательность. А когда вы произвели качественный продукт, необходима изобретательность для его сбыта. Только при наличии этих трех форм изобретательности — в технологии, в планировании продукции и в сбыте — население сможет воспользоваться преимуществами новой техники. Если же нет организации, которая позволяет дружно работать, порой очень долгое время, трудно увидеть плоды новых проектов.

Говорят, что предпринимательской изобретательности в Японии больше не существует, так как в стране очень много гигантских компаний. Но капитал для создания новых предприятий сейчас доступнее, чем когда-либо прежде, и поэтому мы увидим результаты деятельности новых мелких компаний, работающих в новых областях. Мы развиваем предпринимательские способности в своей же большой компании благодаря методам управления. У нас существует система отделов, при которой в каждом из них, например в отделе телевизоров, видеотехники, магнитной записи, аудиотехники, имеется собственное руководство, несущее полную ответственность за все, что оно делает. Внутри всех отделов у каждого из начальников есть область, за которую он отвечает. Так, когда он или его сотрудники выдвигают новую идею, предлагают новое изобретение, новые технологические средства или процесс, он имеет право представить это на рассмотрение руководству компании. Если менеджеры, которые разбираются в технике, благоприятно оценивают эти возможности, мы даем разрешение продолжать работу. Если мы не даем такого разрешения, то иногда возможны и другие пути помимо простого отказа от проекта.

Один молодой ученый из компании «Сони» недавно предложил систему плазменного дисплея, который когда-нибудь, возможно, получит применение в компьютерах и даже в плоских телемониторах. Но нам показалось, что эта идея очень далекого будущего, слишком далекого, чтобы вкладывать в нее в данный момент много времени и денег. Мы предоставили ему немного финансовых средств, часть их он достал сам, после чего начал дело. Нам не хотелось отпускать такого талантливого работника, но мы понимали, что, поскольку у него столь сильное желание стать независимым, он сможет лучше применить свои таланты в собственном деле.

Когда та или иная идея проходит через систему «Сони», ее автор продолжает нести ответственность за содействие в ее осуществлении техническим специалистам, проектировщикам, производственникам и сбытовикам и доводит ее до логического конца, будь это технологический процесс или новый товар, который поступит на рынок. Таким образом, дух семейного предприятия по-прежнему преобладает, и тот или иной отдел, а также сотрудники внутри отдела могут считать себя не просто частью команды, но также предпринимателями, которые с выгодой и творчески вносят свой вклад, содействуя благу всех нас в этой семье.

## **АМЕРИКАНСКИЙ И ЯПОНСКИЙ СТИЛЬ. Различия**

### **I**

Я как-то пожаловался одному американскому другу, что теперь становится все труднее найти товар, который был бы полностью произведен в США, а он сказал: «Возьмите некоторых из наших юристов, чисто американский продукт!» Мы оба посмеялись этой шутке, но на самом деле это не смешно.

Юристы в моих глазах стали одним из главных символов как различия между американским и японским стилями в бизнесе и в управлении, так и слабости американской системы. В своих выступлениях в США, в том числе в школе управления имени Джона Ф. Кеннеди при Гарвардском университете, я совершенно откровенно высказывал свое мнение о юристах.

Американцы знают, что почти все отношения между отдельными компаниями, а также отношения между компаниями и правительством со всеми его ведомствами, как, например, комиссия по операциям с ценными бумагами и бирже и комиссия по справедливым условиям торговли, всегда связаны с юридическими проблемами. Американцы, по-видимому, считают, что это в порядке вещей, но я не могу так спокойно к этому относиться. Эти юридические проблемы оказывают серьезное воздействие на ведение дел и, что еще хуже, на то, как предприниматели в Америке понимают свою роль. Американские бизнесмены, по-видимому, считают вполне естественным, что им всегда приходится оглядываться, чтобы посмотреть, не стоит ли кто-нибудь за ними с готовым судебным иском. Им приходится постоянно думать о своей защите от нападения сзади, вместо того чтобы двигаться вперед и смотреть в будущее. Вторжение юристов и юридического образа мышления в самые разнообразные области американского бизнеса представляет собой резкое отличие от стиля и философии японского менеджмента, но поскольку японский бизнес приобретает все более интернациональный характер, мы, японцы, должны все более внимательно относиться к юристам. Я надеюсь, что мы никогда не пойдем по пути американцев в этом отношении. Хотя я усвоил многое из американской системы, я предпочитаю японскую систему. Я не думаю, что все, что мы делаем в Японии, хорошо. Потому что это действительно не так. Но я полагаю, что более ясное понимание различий может устранить некоторые неправильные представления.

Я познакомился с деканом школы управления имени Кеннеди Грэмом Эллисоном на Симодской конференции, периодически проходящей в Японии встрече американских и японских ученых, бизнесменов и других, получившей свое название по имени города, где находилось первое американское консульство в Японии. Эти конференции дают большие возможности для общения, для взаимного изучения, для изложения своих мнений в целях содействия росту взаимопонимания и просто для установления новых контактов. В своих беседах с деканом Эллисоном я, должно быть, с большим чувством высказался на тему о юристах, потому что он пригласил меня выступить в своей школе, и в письменном приглашении он определил «провокационное» название моей речи: «Роль юристов в ослаблении предпринимательских усилий в США».

Когда я начал исследования по своей теме, я обнаружил, что есть другие бизнесмены, которые обеспокоены проблемами, создаваемыми юристами для предпринимателей и для американского общества в целом. Мой друг Джон Опель из «ИБМ» несколько лет назад написал статью под заголовком «Наше сутяжническое общество», так что я понял, что я не одинок в своем мнении о том, что юристы и тяжбы стали серьезным препятствием для бизнеса, а то и хуже. Один американский друг как-то рассказал мне, что в некоторых случаях, когда юристы вмешиваются в дорожный инцидент, они порой забирают шестьдесят пять процентов страховки или присужденных судом денег, оставляя жертве всего тридцать пять процентов. Это ненормальная ситуация, с нашей точки зрения.

В США более пятисот тысяч юристов, и, как я слышал, каждый год более тридцати девяти тысяч человек сдают экзамены на право заниматься адвокатской практикой, так что число юристов постоянно растет. В США многие люди получают юридическое образование, хотя они не намерены работать юристами. У нас в Японии примерно семнадцать тысяч юристов, и их число увеличивается примерно лишь на триста человек в год. Экзамены на право заниматься адвокатской практикой так сложны, что их выдерживают менее трех процентов, пришедших на экзамен. Те, кто выдержал экзамен, поступают в национальный институт юридической практики, где они выбирают одну из трех отраслей юридической деятельности: государственную службу в качестве прокурора или судьи или же частную практику.

Триста ежегодных выпускников институтов обычно почти поровну делятся на прокуроров, судей и частных юристов. Конечно, есть тысячи молодых людей, которые изучают законы, получают степени и затем поступают в частные компании, где они занимаются юридическими проблемами корпорации, почти так же, как американские юристы, но они не могут работать в суде. Другие лица с юридическим образованием иногда работают в качестве арбитров. У нас в Японии нет таких крупных юридических фирм, как в США, где парадные двери, а иногда и фронтоны зданий украшают таблички с именами десятков юристов. Кроме того, когда в Японии кто-либо подает иск в гражданский суд, он должен уплатить безвозвратную сумму, размеры которой зависят от суммы, о которой идет речь в иске. Если он проиграет дело, ему придется также заплатить судебные издержки. Это одна из причин, почему в начале существования нашей компании мы сразу не решились подать в Токио в суд против компании «Валком трейдинг», которую мы обвиняли в нарушении нашего патентного права на магнитофон; мы не могли позволить себе терять деньги, если дело будет тянуться долгое время, что приводит к увеличению судебных издержек.

Хотя мы в Японии не плодим юристов, наши суды все же перегружены делами, на разбор которых потребуются долгие годы, что частично объясняется тем, что в стране мало юристов. Такое положение также имеет тенденцию отбивать охоту к несерьезным тяжбам, потому что, когда люди идут в суд, они знают, что для решения вопроса потребуется очень много времени. Поэтому большинство простых конфликтов между людьми и даже многие конфликты между компаниями улаживают с помощью арбитров. Но, как бы ни были перегружены японские суды, это ничто по сравнению с ситуацией в Америке, где, по расчетам Опеля, в 2010 году на апелляцию будет подан почти миллион дел.

В то время как США во всю производят юристов, мы еще более энергично производим инженеров. У нас в два раза больше инженеров с высшим образованием, что означает, если принять во внимание соотношение численности населения наших стран (численность населения США почти

в два раза превышает численность населения Японии), что у нас инженеров в четыре раза больше. Только в электротехнической области мы выпускаем каждый год около двадцати четырех тысяч инженеров против примерно семнадцати тысяч в США.

Помня об этой ситуации, в один июньский день 1982 года я прилетел в Бостон, чтобы выступить там с речью, и поехал в Гарвардский университетский городок, где меня встретил декан Аллисон. Когда я посмотрел на слушателей, собравшихся в Фэньюил-холле, я подумал, что в зале, наверное, сидит очень много юристов и что это все-таки Америка, поэтому мне лучше всего начать с извинений. «Позвольте мне прежде всего отметить,— начал я,— что все, что я сейчас скажу, это мое личное наблюдение, а не мнение, имеющее какое-либо юридическое значение. Я не хочу иметь никаких юридических проблем».

Аудитория вовсе не была враждебно настроена, и после моего вступительного замечания раздался смех. Но я не мог не сказать все, что у меня накопилось в сердце и в голове. Я рассказал о своем первом опыте с американскими юридическими процедурами в связи с созданием нашей компании, а также о том, что я многому тогда научился. Хотя в первый период деятельности нашей компании я знал законы достаточно хорошо для японца, все мои знания вертелись главным образом вокруг проблемы патентов и других проблем, имевших прямое отношение к нашей продукции. Мы ничего не знали о контрактах, принципах консолидации баланса и о других сложных вопросах, например об отношениях с американскими правительственными ведомствами, в которые вы не можете обращаться сами, а только через своего юриста.

Я сказал, что сегодня у нас в компании работает много юристов, что мы связаны со многими юридическими фирмами в Америке и в других странах и что они дают нам ценные советы. «Но если мы будем чересчур прислушиваться к юристам,— сказал я,— мы не сможем заниматься делом. Роль юриста для бизнесмена очень важна, но я также считаю, что в этом заключается опасность. Даже если юристы подумают о всех возможных рисках, может произойти что-то непредсказуемое». Я рассказал о своем американском друге, который так боялся упасть в ванной и ушибиться, что покрыл ее резиной, а потом однажды ночью он упал в своей спальне и сломал ногу.

После такой разминки я перешел к теме и сказал:

«Поскольку у вас так много юристов, они должны найти себе дело. Иногда они создают его сами. Я знаю, что здесь сидят специалисты. Однако я все же считаю, что дело обстоит именно так. Порой юристы сочиняют бессмысленные иски, в вашей стране все судится со всеми. Дела, за которые юрист получает гонорар в зависимости от их исхода, вызывают в Японии осуждение [Осуждение системы, при которой юрист получает гонорар, только выиграв дело и только в виде части присужденной ею нанимателю суммы, спорно. Она имеет и положительные стороны. Например, в США именно на этой основе функционирует эффективная система защиты прав потребителей. Отдельный потребитель, купивший некачественный товар, часто беспомощен, если фирма-изготовитель не желает признать его прав. Не судиться же с ней из-за, скажем, сломавшейся раньше времени бритвы. Юристы, профессионально ведущие подобные дела, гораздо легче добиваются от суда благоприятного решения. И это не стоит потребителю ни цента: юристу идет лишь часть присужденной компенсации, той компенсации, которой без помощи юриста он вообще никогда не получил бы с компании-изготовителя.— Прим. ред.], в США же это — обычное явление. И я знаю, что сейчас на рассмотрении в американских судах находятся дела, связанные с большими денежными суммами, которые, как мне кажется, были искусственно придуманы юристами. Американские компании ведут их потому, что в оплату юристу пойдет часть выигранной суммы и платить придется, только если дело будет выиграно.

Еще хуже, по моему мнению, то, что в этой атмосфере сутяжничества, созданной в США, по-видимому, никто никому не доверяет. Я часто говорю своим помощникам:

«Никогда никому не доверяйте». Но при этом я имею в виду, что не следует доверять свою работу другому и надеяться, что он выполнит ее так, как вы хотите. Поэтому не надо взваливать на кого-то бремя выполнения своих желаний. В Японии мы обычно доверяем друг другу, вот почему



правительству и промышленности удастся так хорошо ладить между собой со времени окончания войны, хотя между ними довольно часто возникают споры.

В США бизнесмены зачастую не доверяют своим коллегам. Если вы доверитесь вашему коллеге сегодня, завтра он может стать вашим соперником, потому что люди часто переходят из одной компании в другую. В такой ситуации всеобщее недоверие друг к другу становится почти неизбежным. Управляющие не доверяют работникам, а работники не доверяют управляющим. Правительство не доверяет предпринимательским организациям или промышленникам, а промышленники не верят правительству. Бывает, что и в семье муж не доверяет жене, а жена не доверяет мужу, хотя это свойственно не только американцам. Пожалуй, единственный человек, которому вы можете в Америке доверять, это, по-видимому, ваш юрист. Тайна бесед и переписки между юристом и его клиентом охраняется законом. Все остальное может стать в суде известным, так как же вам довериться кому-либо еще?

У меня было много трудностей с американской юридической системой, поэтому я считаю, что хорошо подготовлен для беседы о ней. Мы создали нашу компанию в США как компанию «Сони Америка», американскую компанию, и мы являемся добрыми гражданами делового мира Америки. Нам сразу же пришлось познакомиться с американскими ведомствами и юридическими процедурами, и мне очень повезло, что моим учителем был такой юрист, как Эдвард Розини. Мне трудно было понять необходимость некоторых вещей, но я научился подчиняться бесконечным юридическим требованиям. Однако я считаю, что в Америке существует такое явление, как юридические преследования, и я приведу здесь яркий пример этого.

В 1968 году Ассоциация электронной промышленности подала жалобу в министерство финансов, утверждая, что японские компании, производящие телевизоры, продают их в США по более низким ценам, чем в Японии, короче говоря, выбрасывают их по демпинговым ценам, причиняя убытки местным производителям. В компании «Сони» было проведено расследование и никаких подтверждений обвинений в продаже по демпинговым ценам обнаружено не было, но поскольку все японские компании находились под подозрением, «Сони» еще несколько лет подвергалась невероятно утомительным, неэффективным, поглощавшим много времени и денег расследованиям. Наконец, в 1975 году нас вычеркнули из постановления суда о продаже телевизоров по демпинговым ценам, включать в которое нас не было никаких оснований. Но по техническим причинам, чтобы закрыть это дело, потребовалось еще восемь лет.

В 1970 году, когда эти расследования еще продолжались, японские производители телевизоров, в том числе «Сони», были поименованы ответчиками в частном антитрестовском иске, поданном американской компанией, производящей телевизоры, «Нэшнл юнион электрик» («НЮЭ»), которая выпускала телевизоры «Эмерсон». В этом иске тоже содержалось обвинение в демпинге. Некоторым из моих лучших штатных юристов, а также юристов со стороны, пришлось тяжело потрудиться в течение десяти лет, прежде чем федеральный окружной суд в Филадельфии вынес решение в нашу пользу, отметив, в частности, что ввиду позиции «Сони» как компании, продающей товары на американском рынке по самым высоким ценам, «нелогично» подозревать ее в участии в демпинговом заговоре. Тем не менее потребовалось еще два с половиной года, чтобы это решение подтвердил апелляционный суд.

Я думал, что с этим делом уже покончено, но я ошибался. Одно объединение американских производителей цветных телевизоров и их профсоюзы подали петицию в комиссию по делам международной торговли, утверждая, что они терпят убытки из-за увеличения экспорта японских цветных телевизоров. Президент Джимми Картер не поддержал рекомендацию об увеличении пошлин на двадцать процентов, но заключил с японским правительством соглашение об упорядочении сбыта, ограничивавшее экспорт на три года. Это соглашение распространялось и на мою компанию, хотя не было никаких признаков увеличения объема наших продаж в США в размерах, которые могли бы причинить ущерб американским производителям телевизоров.

И словно этого было мало, чтобы окончательно измотать нас, поступили еще две петиции, требующие наложить более высокие пошлины на нашу продукцию. И далее когда министерство

финансов США при разборе этих дел пришло к выводу, что производство электроники не субсидируется японским правительством, компания «Зенит» подала иск против американского правительства из-за этого постановления! Они оспорили это постановление и заявили, что возврат переплаченной суммы японского налога с оборота при экспорте товаров представляет собой скрытую форму субсидий [Некоторые или все внутренние налоги, уплаченные производителем товара, возвращаются фирме, если товар направляется на экспорт. Япония в данном случае следует обычной международной практике.— Прим. ред.]. Через три года Верховный суд отклонил иск «Зенита». Я должен сказать, что все это — и есть еще многое, о чем я не хочу говорить,— свидетельствует о том, что американские компании используют законы, чтобы чинить препятствия и практически блокировать японский импорт. Эти компании потратили миллионы долларов на судебные баталии, но они так и не повысили свою конкурентоспособность по отношению к японским производителям телевизоров. Результатом оказались горечь и поражение. Единственными, кто оказался в выигрыше, были не потребители, американские компании или японские фирмы, а юристы. И поэтому, если я использую в своей речи выражение «Ослабление предпринимательских усилий», как предложил декан Эллисон, то я думаю, что это уместно.

Примером того, что беспокоит меня больше всего в связи с проблемами, которые создаются юристами, может служить дело компании «Нэшнл юнион электрик», о котором я уже упоминал раньше. Пока это дело тянулось, мне пришло в голову, что это будет стоить всем участникам процесса очень много денег и что было бы весьма разумно как-то договориться, чтобы положить конец этим расходам. Материнской компанией «НЮЭ» была компания «Электролюкс», и я пошел туда, чтобы встретиться с ее председателем Хансом Уэртенем, которому предложил обсудить вопрос об урегулировании этого дела. Но он сказал, что от него ничего не зависит и что он должен получить согласие своего юриста. Я не вижу ничего дурного в обращении к юристу за советом, но зачем же давать им такую большую власть? В данном случае Уэртен даже боялся, что, если он уладит дело с «Сони», его собственный юрист может подать на него в суд!

Уэртен дал письменные показания нашему адвокату в 1978 году и, подробно рассказав о нашей встрече, отметил: «Однако, как бы мне ни был симпатичен Морита, мне пришлось ему сказать, что этот иск абсолютно не в моей власти. Я сообщил ему, что мы заключили соглашение с нашими юристами о том, что они будут вести дело за компенсацию, размеры которой будут зависеть от его исхода... Это значит, что я не могу начать давать распоряжения моим юристам о том, чтобы они закрыли одно дело или возбудили другое. Это дело должны вести они. Я сказал Морите, что я просто не имею права давать распоряжения в связи с этим делом...»

У меня нет никаких доказательств, что его юрист взял в свои руки это дело, чтобы получить в результате большой адвокатский гонорар, но я сильно подозреваю, что дело было именно в этом, потому что Уэртен сказал мне, что его юрист представляет его компанию за гонорар, зависящий от исхода дела, и что сумма, которую можно выиграть в этом деле — по старому закону она в три раза превышала ущерб, в случае если он будет доказан,— составляет 360 миллионов долларов. На чьей бы стороне ни была правда в этом инциденте, порочна сама система. Возмещение ущерба в тройном размере в сочетании с правом выдвигать частные иски (решения по которым при разборе дел по подозрению в нечестной конкуренции выносятся на основании закона о доходах 1916 года) и выплатой гонораров в зависимости от исхода дела, по-видимому, стимулируют клиентов и их юристов возбуждать антитрестовские дела, чтобы разделить между собой компенсацию за ущерб. Эта идея, должно быть, исходит от юристов, вот почему я говорю, что именно юристы создают проблемы.

Вероятно, для ведения дел, за которые юрист получает гонорар в зависимости от их исхода, есть какие-то основания. Иногда это дает возможность людям, которые не могут позволить себе нанять юриста, составить законный иск, и я знаю, что это разрешается законом США и фактически не запрещено в Японии. Но мне кажется, что выплата гонораров в зависимости от исхода дела не должна распространяться на крупные промышленные компании.

Многие американцы, по-видимому, гордятся враждебными отношениями между правительством и компаниями, словно их цели антагонистичны по своей природе. В Японии мы так не считаем. Если

говорить откровенно, то, нравится нам это или нет, правительство фактически является совладельцем нашей фирмы, хотя ему не принадлежит ни одна акция «Сони» и оно никогда не идет на риск. И американское правительство таким же образом тоже является партнером американских бизнесменов. Японское правительство забирает более пятидесяти процентов наших прибылей, и это в определенном смысле приравнивает его к партнеру, владеющему контрольным пакетом акций. Поэтому наше правительство хочет, чтобы его партнер много работал и получал прибыли. Тогда компания сможет сохранить рабочие места, что позволит фирме и ее работникам платить налоги, а не жить на вспомоществование. Такая система имеет дальний прицел. Поэтому, хотя у нас часто возникают разногласия с правительством и его бюрократией, которая фактически управляет правительством, и хотя я часто критикую конкретные правительственные программы или политические решения, я знаю, что оно в основном нас поддерживает.

Мне кажется, что американская система менеджмента при принятии решений о делах компании в слишком большой степени полагается на помощь извне. И это объясняется неуверенностью в своем рабочем месте, которую испытывают американские руководители, принимающие решения, в отличие от управляющих японских компаний. Из-за юридического требования о публикации сведений о компаниях результаты работы управляющего каждый квартал выставляются напоказ и слишком часто управляющего оценивают на основе такого близорукого метода. По-видимому, после «великой депрессии» 1929 года причины для государственного регулирования и/или постоянной публикации отчетов были очевидны для всех и защита акционеров была важной целью. Но комиссия по операциям с ценными бумагами и бирже и комиссия по внешней торговле стали чем-то вроде полицейских. И, быть может, это оправданно в США, где слишком много случаев, когда управляющих арестовывают за экономические преступления.

В Японии человек, который занимал руководящий пост и был облечен доверием, покрывает себя позором, если обманывает это доверие. Поскольку наше общество замкнуто, он не может оставаться на своем месте или продолжать причинять ущерб в другой компании, как это делается в США и Европе. Зачастую, если в компании допущена серьезная ошибка, нарушен закон или подорвано доверие потребителей, в отставку уходит председатель компании, который берет на себя ответственность за ошибку своей компании. И это несмотря на то, что крайне редко такого управляющего считают лично ответственным за ошибку.

Так, например, в 1985 году после катастрофы самолета «Джапан эйрлайнз» «Боинг-747», самой тяжелой авиационной катастрофы, в которой погибли 520 человек, председатель «Джапан эйрлайнз» ушел в отставку. За несколько лет до этого он лично посетил оставшихся в живых, а также родственников жертв менее значительной катастрофы. Глава известного токийского универмага, который отличался своим властным характером и экстравагантностью, произвел сенсацию, когда скандальная история с продажей поддельного персидского антиквариата причинила ущерб деловой репутации его прекрасной старой компании. Когда он отказался уйти в отставку и взять ответственность за это на себя, его правление в нарушение давних традиций проголосовало за его увольнение. Поскольку в Японии управление компанией ведется с дальним прицелом и является коллегиальным, уход одного из руководителей не повлияет на долгосрочные цели компании или ее отношения с работниками и поставщиками. В этом случае скандал был настолько унижительным для фирмы, что правление сочло необходимым отказаться не только от председателя правления, но и от внесенных им изменений в стиль управления компанией. Правда, такое событие, когда правление японской компании увольняет одного из главных управляющих, происходит очень редко.

Но различия между американскими и японскими компаниями не ограничиваются лишь различиями в культуре. Если спросить японского управляющего: «Какова ваша самая главная обязанность?», он всегда ответит, что на первом или одном из первых мест для него стоит сохранение занятости и улучшение условий жизни рабочих. Чтобы иметь возможность делать это, компания должна получать прибыли. Получение прибылей никогда не будет занимать первого места в списке задач. Большинство американских управляющих, которых я знаю, поставят на первое место дивиденды вкладчикам или годовые прибыли. Это их обязанность, потому что ее возложили на них инвесторы, и, чтобы не потерять работу, они должны постоянно радовать инвесторов. Совет директоров представляет инвесторов, и, если руководитель компании не может обеспечить им

дивиденды в размерах, которые те хотят получить, он будет уволен. Это дает ему право использовать завод и оборудование компании, а также рабочих как средство для достижения своей цели. И это опасно.

Когда я несколько лет назад посетил американский завод телевизоров на Среднем Западе, я сказал управляющему, что, как мне кажется, ему надо купить более современное оборудование, чтобы повысить производительность компании. Его ответ потряс меня. Он заявил, что его оклад зависит от финансовых успехов компании и что он не пойдет ни на какие долгосрочные капиталовложения, которые могут привести к сокращению его оклада и от которых выиграет следующий управляющий, который придет через год или около того. В делах наших совместных предприятий я часто отмечал, что мы в Японии предпочитаем делать амортизационные отчисления быстро, на основе постоянного процента, и продолжать свое дело, в то время как наши американские партнеры, по-видимому, всегда предпочитают делать амортизационные отчисления в течение продолжительного периода, исходя из постоянной суммы.

После войны реформа закона о труде и уничтожение холдинговых компаний, принадлежавших отдельным семьям, послужила главным толчком для перестройки в Японии. Мы также изобрели систему профсоюзов, в которой работники компании становились обособленной ячейкой, а не обезличенным профсоюзом целой отрасли промышленности, множество которых в конечном счете возникло в США. Конечно, профсоюзы японских компаний входят в ассоциации профсоюзов, которые ставят цели и пытаются в целом согласовывать проблемы и требования входящих в них профсоюзов. Но нам в Японии удастся поддерживать мир с рабочими главным образом потому, что управляющие не используют рабочих как орудие и стараются быть в курсе забот рабочих. Разумеется, у одних компаний это получается лучше, чем у других.

Не так давно в Париже кто-то без задних мыслей сказал мне, что Япония — капиталистическая страна. Я возразил на это, что, быть может, внешне это выглядит так, но в действительности было бы более правильно сказать, что в Японии существует социалистическая [Вряд ли нужно серьезно доказывать, что это не так. Доводы А. Мориты весомы, но они говорят не о социалистическом характере экономики Японии, а о том, что, будучи капиталистической, она в сравнении с другими буржуазными государствами обладает очень сильной спецификой. Причем далеко не всегда эти особенности свидетельствуют о большем равенстве и социальной справедливости, чем в других странах Запада. Так, в Японии доля национального дохода, приходящаяся на доходы от собственности и предпринимательской деятельности (то есть, по существу, официально показываемая доля доходов буржуазии в общих доходах всего населения), является одной из самых высоких в мире. В 1984 году она составляла 30,2% против 23,9% в США и 25,3% в Англии.— Прим. ред. См.: "Internationale Wirtschaftszahlen 1987". Kdln, "Deutscher Instituts-Verlag GmbH", 1987, S. 22.] и равноправная свободная система свободной экономики. Когда после войны была проведена реформа законов, многим американцам, так же как японцам, казалось, что такой сдвиг влево может оказаться опасным. Законы о труде, которые практически запрещали увольнять людей, казались, особенно старым управляющим, ужасным вторжением в сферу, в которой руководство компании традиционно обладало полной властью. Но им пришлось примириться с этими законами, и они использовали их в интересах всех. Японские управляющие считали, что если все работники компании будут считать себя одной семьей,— а в конечном счете японцы почти инстинктивно испытывают такие чувства, порожденные их принадлежностью к одному народу,— быть может, будет легче вывести Японию из того трудного положения, в котором она оказалась. Таковы были настроения, которые привели к созданию того, что американцы первыми называли «Япония инкорпорейтед» [ То есть «Акционерное общество Япония». Это выражение используется, чтобы подчеркнуть, что в международных экономических отношениях все японские фирмы и японское правительство действуют как единое целое.— Прим. ред.].

В целом в США отношение руководства к рабочим и даже к руководителям низшего звена очень иерархично, гораздо больше, чем в Японии, восточной стране, где представители Запада всегда предполагают наличие таких иерархий. Когда я посетил в Иллинойсе завод по сборке телевизоров «Моторолы», первое, на что я обратил внимание,— это то, что конторы были оборудованы кондиционерами, но в цехах было душно, рабочие были мокрыми от пота, а большие шумные

вентиляторы гоняли горячий воздух. Рабочие трудились в очень плохих условиях, и я подумал: «Как можно получить качественную работу от людей, которые трудятся в таких условиях? И какое лояльное отношение могут ожидать от них большие боссы в своих прохладных кабинетах?» В Японии часто говорили, что в цехах, где создаются материальные ценности, всегда более комфортабельные условия, чем в домах рабочих. Это положение изменилось, так как японские рабочие стали более зажиточными и кондиционеры в домах стали обычным явлением. К середине 1984 года они были установлены более чем в половине японских домов и квартир. Но в конце пятидесятых годов мы устанавливали кондиционеры на наших заводах раньше, чем в конторах.

Управляющие в Японии не придают большого значения удобствам. Им не свойственна борьба за кабинет с ковром, графином для воды и оригинальной картиной на стене. Совсем недавно одна американская компания, которая производит очень сложное оборудование для построения графиков с помощью компьютеров, учредила совместное предприятие с японской компанией, и японский партнер сказал своему зарубежному компаньону: «Мы хотели бы, чтобы вы спроектировали демонстрационный салон, а нам позвольте, пожалуйста, спроектировать помещение для конторы наверху». Такое предложение показалось достаточно разумным. Демонстрационный зал был прекрасно оборудован, с мягким освещением и удобными креслами для гостей и клиентов. Для демонстрации оборудования использовались современные методы, в салоне часто проводились видеопказы, а также имелись элегантные четырехцветные проспекты о компании и ее продукции. Наверху весь штат сотрудников конторы был размещен в одном большом открытом зале без перегородок, просто ряды столов с телефонами, шкафы с документами и другая необходимая мебель в простом, весьма спартанском стиле. Американский партнер был очень удивлен, и его японский коллега пояснил: «Если японские клиенты придут в контору новой, еще не окрепшей компании и увидят плюшевый ковер, отдельные кабинеты и слишком большой комфорт, они заподозрят, что это несерьезная компания, что она уделяет слишком много внимания и тратит слишком много средств на комфорт управляющих и, наверное, мало на производство товара или на потенциальных заказчиков. Если мы через год достигнем успеха, мы сможем поставить невысокие перегородки. По прошествии двух-трех лет мы, возможно, дадим главному управляющему отдельный кабинет. Но пока мы должны напоминать всем о том, что мы вместе прилагаем все силы, чтобы компания имела успех».

Я полностью согласен с этим. Мы хотим, чтобы все работали в самых лучших условиях, но мы не верим роскошным и солидным отдельным кабинетам. Или, если говорить точнее, это не пользуется у нас приоритетом. У нас в «Сони» повсюду комфортабельные кабинеты и есть несколько новых внушительных зданий, но наша штаб-квартира в Токио — это всего лишь перестроенное здание фабрики. Мы сделали его комфортабельным и функциональным, но меня все еще несколько беспокоит, что гостям приходится подниматься по лестнице два небольших пролета, чтобы попасть в приемную. В целом, в японской промышленности деньги вкладываются в то, что имеет непосредственное отношение к продукции. И зачастую здание, где размещено заводское управление, очень похоже на склад. Но внутри будет все необходимое. В своих контактах с иностранными компаниями я очень часто видел, что таким второстепенным вещам, как внешний вид здания и обстановка кабинетов, уделяется гораздо больше времени, внимания и денег, чем они этого заслуживают. Очевидно, в некоторых компаниях важно произвести впечатление на клиентов, но те, кто занят в производстве аппаратного оборудования, редко нуждаются в этом. Мы предпочитаем заботиться об атмосфере на наших заводах, о создании комфортабельной, простой и приятной рабочей обстановки, что, как мы считаем, оказывает прямое воздействие на качество продукции.

Когда мы создавали нашу компанию, одежда на «черном рынке» была в дефиците и стоила очень дорого. Люди приходили на работу в странном одеянии; демобилизованные солдаты носили остатки военной формы или старомодные костюмы, хранившиеся много лет. Если кому-то удавалось достать хороший костюм, он не хотел ходить в нем на работу, где была опасность прожечь в нем дыру кислотой или испачкать. У некоторых из наших работников просто не было денег, чтобы купить рабочую куртку. Поэтому мы купили на деньги компании рабочие куртки для всех. Довольно скоро эти куртки стали символом дружной семьи работников нашей компании. Когда компания разбогатела, мы могли выбросить эти куртки — у нас были летние и зимние куртки, потому что все мы получали большую заработную плату и могли позволить себе купить собственную куртку. Всем,

по-видимому, понравилась сама идея, и поэтому мы решили продолжать обеспечивать всех куртками. Вначале у нас, управляющих, были цветные ярлычки с фамилией, отличавшиеся от остальных, но в конце концов мы стали носить такие же ярлычки, как все. Сегодня эти куртки и ярлычки носят повсюду, даже там, где из-за классовых различий их сначала не решались надеть. Многие из нас полюбили наши синие куртки, и я все еще иногда надеваю свою.

Но в начале семидесятых годов, когда были восстановлены дипломатические отношения с Китайской Народной Республикой, расширились контакты и стали публиковаться сообщения о КНР, газеты стали часто помещать фотографии больших групп китайцев в одинаковых маодзэдуновских куртках, и пошли шутки насчет того, что, когда мы собираемся вместе, мы очень похожи на китайцев, изображенных на этих фотографиях.

Я решил сменить куртки. Поэтому на тридцать пятую годовщину «Сони» я обратился с просьбой к модельерам нескольких токийских универмагов с просьбой принять участие в конкурсе за контракт на конструирование модели и изготовление новых курток для всей компании. Я считал, что все модели, которые они предложили, очень хороши, и некоторые из наших работников носили эти куртки, чтобы посмотреть, удобно ли в них работать. Ни одной из них мы не могли отдать предпочтение. В конце концов я обратился с этой проблемой к моему другу, известному модельеру Исэи Миякэ. Он пришел в компанию посмотреть, как работают люди. Он приходил на заводы, в лаборатории и конторы, чтобы понаблюдать, какие движения им приходится делать, и примерно через год он пришел с серой курткой с красным кантом простого и искусного покроя, с отстегивающимися рукавами, позволявшими превратить куртку в своего рода жилет, который можно было носить круглый год. Это положило конец жалобам; я правильно рассчитал, что даже если кому-то не понравятся эти куртки, он не очень-то будет жаловаться, если будет носить вещь, сделанную одним из лучших модельеров мира. Чтобы никто в этом не сомневался, я настоял на том, чтобы на каждой куртке Миякэ был его ярлык. Сегодня такие куртки вполне заменяют для работников «Сони» кредитную карточку в районе нашего завода. Когда люди носят куртку, они чувствуют себя частью нашей команды, и торговцы в округе часто продают нашим рабочим в кредит, полагаясь только на куртку и удостоверение.

---

## II

---

Отношение японцев к работе, по-видимому, резко отличается от отношения американцев. Японцам гораздо ближе понятие о том, что любая работа почетна. Никто не будет смотреть сверху вниз на человека, который ушел на пенсию в пятьдесят пять-шестьдесят лет и продолжает зарабатывать деньги на менее престижной работе, чем та, которую он оставил. Я должен упомянуть, что для старших управляющих возраст, когда они должны уходить в отставку, обычно не устанавливается, и многие остаются на работе и в семьдесят и в восемьдесят с лишним лет.

В «Сони» установлен возраст ухода на пенсию для президента компании в шестьдесят пять лет, но чтобы использовать опыт и знания бывших управляющих, которые ушли на пенсию, мы сохраняем их в качестве консультантов. Мы даем им кабинет и людей, так что они могут работать, не занимаясь повседневными делами компании, в Ибука-холле, здании, расположенном в пяти минутах от здания штаб-квартиры компании. Время от времени мы обращаемся к ним за советом, и они присутствуют на совещаниях и других собраниях в качестве представителей «Сони». Многие из тех, кто ушел в отставку с должности менеджеров, находят работу в качестве управляющих в маленьких компаниях или в дочерних компаниях «Сони», где их опыт и мастерство как менеджеров очень нужны и ценны.

Рабочие в целом готовы обучаться новым профессиям. В Японии никогда не существовало такой системы, как в Америке, когда человека учат какому-то делу, а когда ему предлагают работу, на которой он должен делать что-то еще, он отказывается; и пока он ищет работу, соответствующую

его специфическим вкусам, ему даже оказывают помощь из государственных фондов. Ввиду особого положения Японии наши люди лишены такой роскоши. И уровень безработицы у нас в последнее время ниже трех процентов.

В основе одного из старых стилей менеджмента, который все еще практикуется многими компаниями в США и некоторыми компаниями в Японии, лежит представление о том, что успешной можно считать ту компанию, которая производит обычную продукцию наиболее эффективно и с наименьшими издержками. Эффективность при такой системе превращается в фетиш. В конечном счете она означает, что машины — это все и что идеальный завод — это полностью автоматизированный завод, быть может, даже завод без людей. Такой роботизированный менеджмент — это менеджмент дегуманизации.

Но в последние десятилетия техника развивалась беспрецедентными темпами, и это повлекло за собой усвоение новых знаний, новой информации и различной техники и технологии. Сегодня управляющие должны уметь создать новый бизнес раньше своих конкурентов, а не добиваться более высокой эффективности в производстве старой продукции. В США и Европе устаревшие малоэффективные рабочие места находятся сегодня под защитой, но не уделяется достаточно внимания новой технике.

Что еще более важно, рабочий не является сегодня рабом машины, который должен повторять простые механические операции, как Чарли Чаплин в фильме «Новые времена». Он уже не выючное животное, которое работает под воздействием кнута и пряника и продает свой труд. В конце концов механический труд можно заменить машиной или компьютером. Современная промышленность должна быть умной, умным должен быть и рабочий. Ни машины, ни животные не могут выполнять работу, требующую приложения ума. В конце шестидесятых годов, когда интегральные схемы собирались вручную, азиатские женщины с их ловкими пальцами пользовались большим спросом в американских компаниях. По мере того, как конструкция этих устройств становилась все более сложной, появлялась и более сложная техника, как, например, лазерные триммеры, для которых нужны не ловкие пальцы, а живой ум и интеллект. И поэтому каждая страна должна заботиться о повышении уровня образования рабочих, а идея сохранения устаревших рабочих мест в современную эру не имеет смысла. Это требует обучения новых рабочих и переквалификации старых рабочих для подготовки к выполнению новых задач.

Это еще не все. У нас в «Сони» ученые время от времени принимают участие в сбыте, потому что мы не хотим, чтобы наши ученые жили в башне из слоновой кости. Я всегда считал, что они должны знать, что мы работаем в отрасли с очень жестокой конкуренцией, и должны иметь некоторый опыт борьбы на переднем крае в нашем бизнесе. Программы подготовки для выпускников университетов, поступающих на предприятия «Сони», включают программу, по которой лица, не имеющие технического образования, проходят месяц обучения на фабрике, а технические специалисты работают продавцами в магазинах «Сони», торгуя нашей продукцией.

В сегодняшнем мире японские трудовые обычаи часто называют устаревшими, и кое-кто утверждает, что старая рабочая этика разрушается в Японии так же, как и везде, но я не считаю этот процесс неизбежным. Как мне кажется, желание работать и достигать хороших результатов не является чем-то неестественным, что надо навязывать людям. Я думаю, что все люди испытывают чувство удовлетворения от выполнения интересной работы, когда их труд и роль в компании пользуются признанием. Иностранные менеджеры, по-видимому, не замечают этого. Например, в Америке люди приучены к системе, когда человек продает свой труд за определенную цену. В каком-то отношении это хорошо, потому что люди не могут жить без труда; они знают, что должны трудиться, чтобы заработать деньги, иначе их уволят. (Я также считаю, что то, что американцы заставляют своих детей работать, чтобы иметь карманные деньги, — это прекрасная идея; в Японии мы часто просто даем нашим детям деньги, ничего от них не требуя.) В Японии мы идем на риск, обещая людям постоянную занятость, и затем должны постоянно их стимулировать. Все же я считаю большой ошибкой мнение о том, что деньги — это единственный способ вознаграждения людей за труд.

Людям нужны деньги, но они хотят получать удовольствие от своей работы и гордиться ею. Поэтому, если мы, даже без достаточных оснований, возложим на молодого человека значительную ответственность, он поверит, что у него есть будущее, и будет с радостью отдавать работе все силы. В США право на должность, рабочее место и денежные стимулы тесно взаимосвязаны. Вот почему, когда молодой человек получает большой пост, руководство считает, что ему нужно дать большую зарплату. Но мы в Японии обычно повышаем заработную плату каждый год, по мере того, как работник становится старше и приобретает большой опыт работы в компании. Если мы дадим тому или иному работнику необычайно высокую заработную плату, мы не сможем бесконечно продолжать увеличивать ее каждый год. В какой-то момент рост его заработной платы остановится, и это, по всей вероятности, вызовет у него недовольство. Поэтому мы предпочитаем одинаково увеличивать всем заработную плату. Я считаю, что это служит хорошим стимулом. Быть может, это японская особенность, но лично я так не думаю.

Я убежден, что люди трудятся ради удовлетворения. Я знаю, что реклама и рекламные фильмы США изображают досуг как цель жизни, приносящую самое большое удовлетворение, но в Японии это не так. Я действительно верю в такие вещи, как, например, чувство патриотизма по отношению к компании и удовлетворение от работы, а также в то, что это не менее важно, чем деньги. Само собой разумеется, что надо платить хорошую заработную плату. Но это, конечно, также означает, что компании не следует выбрасывать деньги на большие премии управляющим и на другие пустые расходы, но она должна делить свою судьбу с рабочими. Японские рабочие, по-видимому, чувствуют себя более уверенно, если их заработная плата повышается с их возрастом по предсказуемой кривой. Мы испытываем и другие пути.

Когда мы создавали нашу научно-исследовательскую лабораторию, нам надо было найти ученых, и, поскольку эти люди имели более высокое образование и, конечно, были старше, чем в среднем наши служащие, мы решили, что им следует дать более высокую заработную плату, соответствующую уровню заработной платы в США. Согласно одному предложенному плану, предполагалось взять их по краткосрочному контракту, скажем, на три года, после чего мы должны были решать, возобновлять контракт или нет. Но прежде чем принимать решение о новой системе оплаты, я спросил новых работников, что они предпочли бы — обычную систему с более низкой оплатой вначале, но с ежегодным увеличением заработной платы или же трехлетний контракт с гораздо более высокой заработной платой.

Ни один из них не попросил дать ему заработную плату на американском уровне. Все предпочли долгосрочные гарантии. Вот почему я говорю американцам, с которыми встречаюсь, что люди работают не только ради денег. Но часто, когда я говорю это, они отвечают:

«Да, понятно, но сколько вы будете платить тем, кто действительно много работает?» Это действительно важный вопрос. Когда рабочий знает, что ему будут повышать зарплату каждый год, он может почувствовать себя настолько уверенным, что придет к выводу, будто ему не нужно много работать. Рабочим надо создать стимулы, чтобы они хотели хорошо делать свое дело. В конце концов, мы, японцы, обыкновенные люди, которые мало чем отличаются от других людей. Наша система оценки сложна и имеет своей целью выявлять действительно способных людей, дать им интересную работу и возможность достичь совершенства. Мы проводим различие между людьми не с помощью заработной платы — работа служит им стимулом и обеспечивает признание. Мой старший сын Хидэо, возможно, не лучший пример типичного японского рабочего, но у него интересное и, я думаю, типичное в Японии отношение к работе. Он учился в Англии и США и всю свою жизнь хотел работать для «Сони». По настоянию Норио Охги он пошел работать в репертуарный отдел компании «Си-би-эс—Сони», производящей пластинки. Мы с ним считали, что пойти работать сразу в штаб-квартиру «Сони» было бы неправильно, потому что это вызвало бы подозрение в семейственности и кумовстве. Поэтому он решил сначала попробовать себя в «Си-би-эс—Сони». Он работал с иностранными и японскими артистами и достиг известности и успеха в производстве пластинок в Японии. Он очень много работал — примерно с двенадцати часов дня до трех-четырех часов утра, занимаясь днем обычными канцелярскими делами, а затем общаясь с музыкантами после того, как те заканчивали свою работу. Хидэо не пьет, и поэтому ему было трудно сидеть до рассвета в токийских дискотеках и барах с рок-звездами и пить кока-колу, пока они



отдыхают, потягивая виски. Но ему было важно встречаться с ними, и хотя он мог еще долго продолжать свое дело, почивая на лаврах, когда ему исполнилось тридцать лет, он подвел итоги и принял решение.

Он объяснил свое решение так: «В производстве пластинок работает очень много людей в возрасте около сорока лет, которые ходят на работу в кроссовках, белых носках, джинсах и футболках. Я посмотрел на этих парней и сказал себе, что не хочу выглядеть так, как они, когда мне будет сорок или сорок пять лет. Это прекрасная работа, я добился успеха, и у меня нет причин уходить из этой компании. Если я останусь, я, наверное, в конце концов стану одним из управляющих «Си-би-эс—Сони», но я не хочу, когда мне будет пятьдесят лет, приходить в контору в час дня в кроссовках и белых носках и говорить всем «Доброе утро». Мне кажется, что после семи лет работы в производстве пластинок, я должен доказать себе, что могу работать с девяти до пяти, как все нормальные люди».

Он перешел на работу в бухгалтерию «Сони» — вот уж действительно перемена, наверное, подумали вы. После работы с артистами у кое кого, наверное, возник вопрос, справится ли он с этой работой или нет, но я был уверен, что справится. Несмотря на интернациональное воспитание, у него чисто японский характер.

«Все работы в принципе одинаковы. Вы должны прикладывать силы, независимо от того, работаете ли вы в репертуарном отделе компании по производству пластинок, продавцом на улице или бухгалтером. Вы получаете заработную плату и должны работать на все сто процентов, чтобы выполнить порученное вам дело. Когда я работал в репертуарном отделе, мне было там очень интересно, я был полон энтузиазма и был счастлив, но пока вы довольны вашей работой и используете свою энергию, вы, естественно, будете счастливы. Мне было также интересно работать в бухгалтерии. Сражаясь с целой пачкой накладных, платежных ведомостей, балансовых отчетов, отчетов о прибылях и убытках и работая со всеми этими цифрами, я каждый день обнаруживал что-то новое. Я начинал получать общее представление о работе компании, ее финансовом положении, о том, что происходит каждый день и по какому пути идет компания. Я обнаружил, что это не менее интересно, чем работа в студии».

\*

В конце шестидесятых годов произошла утечка информации о содержании памятной записки Комиссии европейских сообществ для служебного пользования, которая наделала много шума, потому что в ней японцы назывались «трудоголиками» [Это новообразование получено путем слияния слов «труд» и «алкоголик». Так стараются подчеркнуть, что японцы привержены работе так же болезненно, как алкоголик к вину. — Прим. ред.], которые живут в «крольчатниках». Недостаток жилья — это, несомненно, серьезная проблема в Японии, и никто не может отрицать, что японцы, по всей вероятности, самый трудолюбивый народ в мире. У нас в Японии много праздников, но их примерно столько же, сколько в США. У нас нет больших летних каникул даже у школьников.

Мы в «Сони» одними из первых среди японских компаний стали закрывать летом свой завод на одну неделю, то есть чтобы отдых проходил в одно и то же время. И мы давно уже ввели пятидневную сорокачасовую рабочую неделю. По японскому закону о труде рабочая неделя имеет максимальную продолжительность сорок восемь часов (вскоре она будет сокращена). А средняя продолжительность рабочей недели в обрабатывающей промышленности составляет сейчас сорок три часа. Но даже при наличии оплаченного отпуска до двадцати дней в год японские рабочие не используют его полностью и проводят на работе больше дней, чем рабочие в США и Европе.

Банки и финансовые организации только в 1983 году начали эксперименты с пятидневной неделей, закрываясь на одну субботу в месяц, и в конечном счете вся страна вплотную подойдет к пятидневной рабочей неделе. Тем не менее, данные Международной организации труда еще свидетельствуют о том, что у японцев продолжительность рабочей недели больше, а трудовых конфликтов у них меньше, чем у рабочих в США, Великобритании, Франции или ФРГ. По моему

мнению, это свидетельствует о том, что японские рабочие, по-видимому, удовлетворены системой, которая предусматривает в качестве вознаграждения не только высокую заработную плату и досуг.

Мы в «Сони» поняли, что проблема с рабочими, привыкшими работать только ради денег, состоит в том, что они зачастую забывают о том, что от них ожидается работа в интересах всего коллектива в целом, а такой эгоцентризм, когда человек работает только на себя и свою семью, не думая об интересах товарищей по работе и своей компании, — нездоровое явление. Обязанность руководителей компании состоит в том, чтобы постоянно побуждать работников делать важную работу, которая их удовлетворяет, и трудиться в компании как члены единой семьи. Чтобы достичь этого, мы часто реорганизуем работу «Сони» в соответствии с талантами и способностями рабочих.

Я иногда сравниваю американские компании со стеной, построенной из кирпичей, в то время как японские компании напоминают стены, сложенные из камней. Я хочу этим сказать, что в американской компании все ее планы составлены заранее и рамки работы каждого определены. Кроме того, как показывают разделы объявлений о найме на работу в американских газетах, компании ищут людей, подходящих для той или иной работы. Если во время проверки претендента на рабочее место обнаружится, что он выходит за установленные рамки или недотягивает до них, его обычно отвергают. Вот почему такая структура напоминает стену из кирпичей: каждый рабочий должен точно соответствовать предназначенной ему нише или он будет отвергнут.

Мы в Японии сначала нанимаем людей, а потом уже смотрим, как их можно использовать. Это высокообразованная, но разношерстная публика. Управляющий долго присматривается к этим «необработанным камням» и строит стену, сочетая их самым лучшим способом, так же как каменщик кладет каменную стену. Камни бывают круглые, квадратные, продолговатые, большие или маленькие, но управляющие должны определить, как их составить вместе. Кроме того, люди меняются с возрастом, и японские управляющие должны также помнить о том, что форма этих камней со временем меняется. Когда деятельность компании приобретает новый характер, возникает необходимость заново переложить стену. Я не хочу заходить в этой аналогии слишком далеко, но приспособляемость рабочих и управляющих к новым условиям стала отличительной чертой японского предприятия.

Когда японские компании в случае спада или заката той или иной отрасли промышленности меняют направление своей деятельности или дополняют его, рабочим предлагают пройти переквалификацию, и по большей части они охотно соглашаются на это. Иногда это требует переезда семьи на новое место работы, и японские семьи в целом соглашаются на это.

---

### III

---

Кто же, в конце концов, владелец компании? Менеджеры, акционеры или рабочие? Это не такой простой вопрос, как кажется. Мы в Японии считаем, что компания должна заботиться о рабочих не меньше, чем об акционерах. У нас много акционеров, и более сорока процентов из них не японцы. Долг руководства компании состоит в том, чтобы эффективно использовать их средства и обеспечить им получение от своих капиталовложений больших прибылей, чем они могли бы получить, если бы вложили деньги куда-нибудь еще. Но это не всегда означает дивиденды. Это может также означать рост стоимости акций, которые они имеют, что в Японии считается более важным, чем дивиденды, поскольку налоговые ставки на увеличение стоимости акций меньше, чем налоги на дивиденды. Компания, которая вкладывает полученную прибыль в производство, а не в дивиденды, в конечном счете даст больше прибыли своим акционерам и уж, конечно, больше, чем многие компании в США и Европе, которые выплачивают дивиденды из фиктивных прибылей.

Иногда борьба между компаниями, особенно попытки поглотить другие компании приводят к странным войнам между ними, которые ослабляют их жизнеспособность. Такие «враждебные»

захваты компаний в Японии пока еще не приняты. Правда, в начале 1986 года рассматривалось одно большое дело, и, хотя в середине года оно было закрыто, многие бизнесмены опасаются, что такая практика, принятая в США, может когда-нибудь пустить корни и здесь [ «Враждебный» захват отличается тем, что осуществляется без согласия руководства поглощаемой фирмы. Он проводится путем публичного объявления на бирже о том, что все желающие могут продать фирме-агрессору акции захватываемой компании по цене, превышающей биржевой курс.— Прим. ред.].

Мои доводы в отношении американской системы в этом аспекте можно проиллюстрировать на примере одной совместной компании, созданной в стране более пятнадцати лет назад с капиталом всего четыре миллиона долларов. Эта компания очень быстро стала давать феноменальные прибыли и выплачивать неплохие дивиденды, удерживая в своих руках, тем не менее, большую нераспределенную прибыль. В 1985 году эта компания построила за счет нераспределенной прибыли два новых завода, не прибегая ни к каким займам, и у нее в банке все еще оставалась нераспределенная прибыль в размере ста миллионов долларов. Тогда материнская компания американского партнера подверглась нападению биржевого рейдера; чтобы избавиться от него, она была вынуждена скупить собственные акции по очень высокой цене. Для этого ей нужны были наличные. Вот тогда она вспомнила о совместной компании в Японии и ее прибылях. Обществом потребовало от своего японского партнера немедленно выплатить высокие дивиденды, взяв для этого более трех четвертей нераспределенной прибыли. Это давало ему возможность бороться против попыток поглотить общество. Партнер в Японии не хотел жертвовать своими прибылями, но давление было настолько сильным, что не мог сопротивляться.

В Японии мы считаем, что самое важное для компании — это моральное состояние ее рабочих. Если они без энтузиазма относятся к своей компании, она может погибнуть. Рабочие рассматривают потерю нераспределенной прибыли как угрозу своим рабочим местам. Мы считаем, что у компании, которая продает свое имущество, нет будущего. Кое-кому на Западе, по-видимому, трудно понять нашу идею о том, что компания принадлежит не только акционерам и управляющим. Акционеры могут забрать свои деньги в любое время, когда пожелают. В Америке управляющие могут уйти по истечении срока их контракта, рабочие тоже могут прийти и уйти. Но я уверен, что в большинстве случаев, даже в США и Европе, рабочие хотят иметь гарантированное рабочее место. Рабочие меньше всех в состоянии защитить себя, но тем не менее ни управляющие, ни акционеры не могут без них обойтись.

В шестидесятые-семидесятые годы, когда Япония по своим взглядам стала более либеральной и начала расширять связи со всем миром, в стране усилился дух протекционизма. Некоторые бизнесмены старой закваски выступали против допуска всех иностранных компаний вообще и требовали воздвижения все новых и новых барьеров. Я пошел по другому пути, стараясь поощрять либерализацию и импорт иностранных товаров в страну. Я создал компанию «Сони трейдинг» и начал импортировать самые разнообразные иностранные товары — от холодильников до реактивных самолетов «Фалькон» и всякой всячины, и я надеялся увидеть рост числа иностранных компаний на японской земле.

Сначала я открыл в компании «Сони Америка» отдел по продаже американских товаров в Японии, и мы широко рекламировали его компании, желавшие продавать свои товары именно здесь. Сначала мне казалось, что американская сторона отнеслась к этому без энтузиазма, но запросы начали поступать в массовом количестве, и в конечном счете мы получили одиннадцать тысяч запросов, некоторые от самых крупных американских компаний, как, например, «Уэрлпул корпорейшн» и компания по производству пылесосов «Гувер». Мы начали доставлять в Японию самые разнообразные товары, но у нас были некоторые трудности с нашими поставщиками. Так, например, компания «Уэрлпул» производила прекрасные большие холодильники, но их мотор работал при напряжении в американской электросети в 110 вольт. В Японии стандартное напряжение составляет сто вольт. Мы попросили компанию «Уэрлпул» перестроить моторы в холодильниках, которые они отправляют в Японию, и до тех пор, пока они не сделали это, нам приходилось устанавливать трансформатор на каждом холодильнике, который они нам присылали. Прошло пять долгих лет, прежде чем «Уэрлпул» начала заменять стандартные американские моторы моторами, пригодными в Японии. Вначале холодильники «Уэрлпул» были больше холодильников,

имевшихся в продаже в Японии, и, несмотря на большой шум и вибрацию, они продавались хорошо. Но японские компании тоже начали производить большие холодильники, а их проектировщики проявили большую чуткость к потребности в бесшумных механизмах, пригодных для наших маленьких японских домов, где кухня обычно расположена недалеко от спальни. К сожалению, американские холодильники не выдержали конкуренции на этом рынке.

В настоящее время мы затрачиваем много энергии импорту из Франции вертолетов компании «Аэроспасьяль». В связи с токийской встречей руководителей промышленных стран, состоявшейся в 1986 году, мы смогли продать правительству для нужд крупных государственных деятелей три больших вертолета этой компании «Суперпума». Фактически из четырехсот тридцати девяти вертолетов, имевшихся в Японии в октябре 1985 года, сто тридцать шесть составляли вертолеты компании «Аэроспасьяль». Мы стали также агентами по закупке реактивных самолетов «Фалькон», но, к сожалению, в Японии мало аэропортов и министерством транспорта установлены очень строгие правила, поэтому объем наших продаж мал. Я думаю, что это объясняется тем, что расстояния в Японии невелики и транспортные компании имеют очень эффективную систему. «Сони» — единственная (если не считать газет) компания в Японии, имеющая в своих руках реактивный самолет.

Благодаря своей деятельности за рубежом в интересах «Сони» и как член международного совета «Морган гэрэнти траст», правления «Пан Америкэн» и правления «ИБМ уорлд трейд» я познакомился со многими замечательными бизнесменами со всего мира, многие из которых стали моими постоянными добрыми друзьями. Поэтому было вполне естественным, что меня попросили помочь компании «Тексас инструменте» открыть свой филиал в Японии. Я познакомился с Патом Хэгерти из «Тексас инструменте» в 1955 году, когда мы обсуждали возможность создания совместного предприятия. Хотя из этого ничего не вышло, мы с Хэгерти стали близкими друзьями. Когда «Тексас инструменте» разработала интегральные схемы (ИС), все компании Японии, работающие в области электроники, проявили интерес к этой технологии. В то время (1968 г.) председателем «Тексас инструменте» был Марк Шеппард, и он был непреклонен в отношении своего плана создания филиала в Японии: он отказался продавать какой-либо японской компании лицензии на производство интегральных схем до тех пор, пока «Тексас инструменте» не откроет в Японии собственную компанию. «Тексас инструменте» хотела открыть там филиал, чтобы производить интегральные схемы и продавать их также на японском рынке.

Но, по существовавшим в Японии правилам, единственным способом, позволявшим этой компании проникнуть в Японию, было создание совместного предприятия с японской фирмой. Технология «Тексас инструменте» пользовалась большим уважением, и многие понимали, что, если эта компания обоснуется в Японии, это будет полезно для нашей промышленности и для всей страны. Кроме того, многие компании хотели приобрести технологию производства ИС. Поэтому меня попросили попытаться найти компромиссное решение. Я предложил компании создать совместное предприятие с «Сони» — мы тоже производили полупроводники. Удалось уговорить министерство внешней торговли и промышленности на то, что три года спустя наши пятьдесят процентов акций в совместном предприятии будут проданы «Тексас инструменте». Препятствие возникло, когда представители «Тексас инструменте» заявили, что им нужна письменная гарантия правительства, подтверждающая, что оно одобрит продажу наших пятидесяти процентов акций через три года. Требовать от правительственного ведомства, чтобы оно одобрило что-то заранее, — это трудное дело в любой стране. «Вы должны нам доверять», — сказал я одному из представителей «Тексас инструменте», но он настаивал, чтобы это было зафиксировано на бумаге. Наконец мы составили удовлетворительный письменный документ, который с трудом устроил американских юристов. «Тексас инструменте» управляла совместным предприятием так, словно оно целиком принадлежало ей, и очень хорошо справлялась с этим делом, а это и было нашей целью, и, как мы и заверяли юристов «Тексас инструменте», через три года мы продали свои акции этой американской компании.

Через несколько лет после создания совместного предприятия с «Тексас инструменте» я помог председателю «Дженерал моторс» Джеймсу Роучу в его переговорах о покупке 35 процентов акций компании «Исудзу моторс». Это была первая крупная сделка такого рода в автомобильной

промышленности, и в те дни надо было действовать очень осторожно. В апреле 1971 года, когда приехал Джеймс Роуч, в Японии царили протекционистские настроения. Газеты пестрели заголовками, содержащими предположения о мотивах этой гигантской компании, и выражения, которые они употребляли, были взяты из военного лексикона. Они говорили о «вторжении» и «плацдарме» и высказывали подозрение, что Роуч приезжает, чтобы прибрать к рукам «Исудзу моторс».

Весь этот шум возник из-за того, что как раз перед приездом Роуча, в Японии был Генри Форд II, и, выступая на пресс-конференции в Токио, он подверг резкой критике Японию за медленные темпы либерализации торговли. Форд действительно говорил очень резко, и его прямота у многих вызвала раздражение. Я был знаком с Джеймсом Роучем, поскольку он был членом международного совета «Морган гэрэнти траст», и, когда шла подготовка к этому визиту, представитель «Морган гэрэнти» в Токио попросил меня проконсультировать Роуча, проинструктировать его, когда он приедет, и помочь организовать для него некоторые встречи. Я считал это хорошей идеей, потому что визит Форда мог привести к отрицательным последствиям для тех из нас, кто старался содействовать либерализации торговли и устранению местничества в нашей стране. Еще одна акция, усиливающая враждебные отношения, могла бы затормозить на долгие годы дело либерализации и интернационализации.

Я хотел, чтобы первое впечатление, которое Роуч произведет на японцев, было положительным. В день прибытия Роуча я снял номер в гостинице «Токио» на территории аэропорта Ханэда. Корреспондентам, ожидавшим его в аэропорту, сообщили, что Роуч устал и что хочет перед встречей с ними принять ванну и полчаса отдохнуть. Я отправился в отель рано, чтобы меня не заметили журналисты, и ждал прибытия Роуча в номере. Я полчаса инструктировал его. Я организовал для него встречи с министром внешней торговли и промышленности Киити Миядзавой и с председателем Торгово-промышленной палаты, которые стали главными важными событиями визита. Я подготовил текст его первого коммюнике, его выступления на пресс-конференции, а также перечень вопросов, которые, как я полагал, ему на ней зададут. У его помощников было много вопросов, и мы все обсудили очень подробно. Я предложил ему объяснить, чем вызван интерес «Дженерал моторс» к Японии и цель его нынешней миссии, очень осторожно, потому что в то время атмосфера в Японии была довольно напряженной.

Печать рассматривала его выступление об интересах «Дженерал моторс» в Японии как одно из самых важных выступлений в послевоенную эру, и газеты боролись друг с другом за исключительное право публиковать фотографии и информацию, касающуюся планов «Дженерал моторс». Я посоветовал Роучу прямо сказать, что «Дженерал моторс» не заинтересована в приобретении «Исудзу моторс» [То есть не заинтересована в покупке 100% акций и уйтаивании полного контроля над фирмой.— Прим. ред.], что он и сделал.

Как оказалось, все вопросы, которые я предвидел, были ему заданы, и Роуч воспользовался моими рекомендациями, когда давал на них ответы. В то время любая иностранная компания, желающая купить больше трети акций японской компании, должна была получить согласие правительства, и я помогал расчистить путь с помощью представителей промышленности и правительства, которые были заинтересованы в создании совместной компании «Дженерал моторс» — «Исудзу». План осуществлялся беспрепятственно и почти не вызвал отрицательных откликов.

Много лет спустя мне было приятно узнать, что «Дженерал моторс» все еще благодарна мне за мои советы. Несколько лет назад меня пригласил на обед глава фирмы «Дженерал моторс Джапан», который сообщил, что он ознакомился с документами компании, прежде чем поехать в Японию, и сказал мне: «Я очень хорошо знаю, сколь многим "Дженерал моторс" вам обязана». Мне доставил большое удовольствие и поддержал надежды на будущее тот факт, что некоторые гигантские компании, как, например, «Дженерал моторс», могут проявлять такие человеческие качества, которыми, как мы считали, отличаются исключительно японские компании. После того как председателем правления «Дженерал моторс» стал Роджер Смит, он посетил Японию и попросил разрешения прийти, чтобы поговорить со мной. Он поблагодарил меня за то, что я сделал для «Дженерал моторс» более десяти лет назад.

Главная функция менеджеров — это принятие решений, что требует профессионального знания техники, а также и способности предвидеть будущее направление или тенденции в развитии техники и технологии. Я считаю, что менеджер должен обладать широким кругом общих знаний, касающихся той области, в которой он ведет дело. Это способствует также возникновению шестого чувства, которое порождают знания и опыт,— чутья в своем деле, которое уже не связано со знанием фактов и цифр, и такая интуиция — это дар, присущий только людям.

Однажды я обедал в Нью-Йорке со специалистом по менеджменту профессором Питером Дракером и специалистом по рекламе Биллом Бернбахом, агентство которого организовало много замечательных кампаний в нашу поддержку, в том числе популярные и успешные серии «Тамми ТВ». Зашел разговор о менеджменте, и Дракер сказал: «Когда я беседую с японскими менеджерами, мне кажется, они мыслят нерационально, но, как ни странно, они в конце концов приходят к правильным выводам. Как это получается?»

Бернбах на некоторое время задумался. «Моя профессия — реклама, и я мало знаю об управлении бизнесом,— признался он.— Но, чтобы принять рациональные решения, надо знать все факты и общую картину, в которую они вписываются. Однако человек не может знать все. Американские менеджеры, возможно, считают себя рациональными, но они могут рассуждать лишь на основе фактов, которые им известны. Безусловно, существует множество фактов и факторов окружающей среды, о которых они не знают. Если этих знаний нет, то, какими бы рациональными ни казались выводы, они, естественно, будут ошибочными».

«В отличие от них,— продолжал он,— японские менеджеры, по-видимому, обладают своего рода восточным «шестым чувством». Вероятно, вместо того, чтобы сопоставлять один факт с другим, они схватывают всю идею в целом и потом используют информацию, наряду с этим «шестым чувством», при принятии решений. Поэтому они схватывают общую идею лучше, чем те, кто идет к ней путем строгих логических рассуждений».

Я привел высказывания Билла Бернбаха, чтобы проиллюстрировать мысль о необходимости того, чтобы люди, которые руководят бизнесом, знали свое дело и общую обстановку, а также были готовы идти на риск, руководствуясь своими знаниями и даже этим, так называемым «шестым чувством». Надеюсь, что читатели не сочтут слишком большой похвалой, если я расскажу о моей интуиции, внушившей мне уверенность в том, что портативный стереопроектор «Уокмэн» будет пользоваться успехом и популярностью, несмотря на значительный скептицизм многих представителей нашей компании. Я был настолько уверен в этом, что заявил:

«Если мы не продадим до конца года сто тысяч проигрывателей, я уйду в отставку с поста председателя компании».

Разумеется, у меня не было намерения делать это; я просто знал, что этот товар будет пользоваться успехом.

Поскольку менеджеры очень мобильны — мне говорили, что представители администрации компаний за свою жизнь успевают поработать в среднем в трех разных компаниях,— в США сегодня стало обычным явлением, что человек, управляющий компанией, ничего или почти ничего не знает о технической стороне производства продукции своей компании. Если это так, то у него, естественно, не может быть интуиции в отношении его продукции и ее воздействия на рынок, особенно если он управляет компанией, производящей потребительские товары, руководствуясь только краткосрочными размерами прибыли. Конечно, тут могут быть замечательные исключения, но, думаю, что их мало. Мои наблюдения свидетельствуют о том, что такие управляющие, которым

не хватает знаний и уверенности в себе, бояться идти на риск, испытывают необходимость найти оправдание каждому своему шагу и часто обращаются к консультативным фирмам.

Думаю, что в США и Японии эти фирмы самые перегруженные и неправильно используемые после юридических. Я прибегаю к помощи консультантов выборочно и пришел к выводу, что лучшие из них могут собрать ценную информацию и произвести анализ рынка. Но их использование можно довести — и действительно доводят — до смехотворных крайностей. Так что зачастую, когда результаты исследования рынка оказываются ошибочными, можно услышать ссылку на то, что после проведения исследования условия рынка изменились. Тогда какой же смысл в самом исследовании? Боюсь, что смысл этого заключается главным образом в том, чтобы избежать риска. Мне известен случай, когда расположенная в Америке контора совместного предприятия считала, что планы японских партнеров составлены неправильно, и поэтому поручила своим американским представителям в совместном предприятии воспользоваться услугами престижной консультативной фирмы в Токио.

Случилось так, что американский представитель, который был вице-президентом совместного предприятия, пришел с японскими партнерами к общему мнению и сообщил об этом своей фирме в рекомендации. Но его босс в Штатах не поверил ни своему же представителю в Токио, ни японскому партнеру. Когда этот американец обсуждал в Токио этот проект с консультативной фирмой, он рассказал ее сотрудникам всю эту историю, а также о том, к каким выводам, как он «ожидает», они пришли. Возможно, что то, что они пришли как раз к таким выводам, которые он предвидел, было совпадением. Как оказалось позднее, японская фирма была совершенно права, но компании пришлось заплатить большую денежную сумму в качестве гонорара консультантам; было потеряно очень много времени на беседы с управляющими; это подрывало исподволь доверие между партнерами; в результате их представители выглядели в своих и чужих глазах дураками и неудачниками; кроме того, они не узнали ничего нового. Но один управляющий в США, отвечающий за международные операции своей компании, обезопасил себя на случай, если этот проект окажется неудачным.

Если я написал так много о высшем руководстве компаний и о рабочих, это не значит, что я исключаю среднее звено управления, которое имеет не менее важное значение и отличается в Японии от западного. Во многих японских компаниях действует система «внесения предложений», в рамках которой представители среднего звена управления выдвигают идеи и проекты и передают их высшему руководству на рассмотрение. Это, конечно, совсем не то, что управление компанией одним человеком или небольшой группой людей, как принято на Западе и особенно в Америке, где оно, быть может, является наследием духа колонистов или первопроходцев. (В Японии мы, начиная с довоенного периода, смотрим американские фильмы, и пришли к такой, быть может, не совсем правильной или точной характеристике американского духа. Но нам нравится идея «боевого духа» и в спорте и даже в бизнесе. Мы порой восхищаемся игроками, проявившими сильные бойцовские качества, даже если они проигрывают.) Я уже писал о том, как высоко мы ценим индивидуальность в «Сони» и в других японских компаниях, как, например, «Хонда», «Мацусита» и некоторые другие, где сильная центральная фигура традиционно принимает смелые решения, причем, по-видимому, совсем самостоятельно. В свете этого может показаться противоречием, если я скажу, что управление японской компанией в отличие от западной осуществляется на основе консенсуса [Противоречия сторон устраняются путем переговоров до голосования. Последнее же всегда единогласно.— Прим. ред.]. Но никакого противоречия тут нет.

Идея консенсуса естественна для японцев, но это вовсе не означает, что все решения принимаются по стихийному порыву коллектива. Достижение консенсуса в японской компании часто требует много времени на подготовительную работу, и зачастую этот консенсус формируется сверху вниз, а не снизу вверх, как пишут о Японии некоторые авторы. Хотя, например, идея может исходить от руководителя среднего звена, высшее руководство может принять ее полностью или пересмотреть ее и добиваться одобрения и поддержки по всей линии сверху вниз. Когда я угрожал уйти в отставку, добиваясь согласия в отношении производства проигрывателей «Уокмэн», мои коллеги знали, что у меня есть преимущества перед ними, что, принимая свое решение, я использовал весь свой опыт, а также знания маркетинга и психологии потребителей. И поэтому они

обязались на все сто процентов содействовать успеху этого проекта. Если бы мы потерпели поражение с «Уокмэ-ном», я не мог бы сослаться на какое-либо исследование рынка как на причину нашего фиаско.

Как только решение принято — независимо от того, исходит ли оно из цеха или из правления фирмы,— для японцев характерно, что все работники компании отдают все силы проекту без каких-либо нападков из-за угла, злословия и обструкций, что иногда можно наблюдать в некоторых западных компаниях. В такой компании складывается прекрасная обстановка, потому что каждый выполняет свою долю работы. Но достичь такого состояния трудно.

Мой второй сын, Масао, после окончания Джорджтаунского университета два с половиной года работал в «Морган гэрэнти траст» в Нью-Йорке и Лондоне и считает, что японский способ достижения консенсуса и планирования утомителен. Его мнение показалось мне очень интересным и очень характерным для человека Запада. «В японской компании очень любят совещаться,— жалуется он.— Они тратят на это долгие часы, и я всегда прихожу в отчаяние, потому что хочу точно знать, почему мы собрались и что мы будем решать. После первых пяти минут у меня закрываются глаза. В компании «Морган гэрэнти траст» я работал в отделе торговли иностранной валютой и время было так дорого, что мы не тратили его на совещания. Если нам надо было внести какое-то предложение, мы всегда сначала излагали выводы, и если кому-нибудь хотелось узнать, как я к ним пришел, он мог спросить меня об этом. В Японии предпочитают сначала объяснить и до самого конца не говорить о том, какое принято решение. Но порой бывает трудно понять все эти объяснения, если не знаешь, к чему они ведут».

Это — проблема, которая, по-видимому, беспокоит иностранцев, сталкивающихся с нашей системой. Один журналист, который приехал в Японию, чтобы взять интервью у ряда японских бизнесменов, пришел ко мне почти в конце своего визита в страну. Я спросил, какое у него сложилось впечатление, и он ответил мне очень откровенно. Он сказал, что по прошествии нескольких недель он наконец научился понимать японцев: «Мне не надо слушать, что они говорят вначале. Я начинаю прислушиваться к их словам лишь после того, как они скажут «однако»..., потому что до этого они высказывают всевозможные чужие мысли. После этого слова они высказывают собственные идеи». Когда имеешь дело с японцами, необходимо большое терпение. Большинству японцев требуется много времени, чтобы высказать собеседнику то, что они действительно думают.

Система коллегиального управления в Японии, где в основе принятых решений зачастую лежат предложения руководителей младшего звена, может иметь преимущества для компании. Есть основания надеяться, что молодые управляющие будут работать в своей компании двадцать—тридцать лет, а лет через десять перейдут на руководящие посты. Поэтому молодые управляющие всегда думают о том, какой они хотели бы видеть компанию, когда они ее возглавят. Если высшие руководители смотрят на руководителей среднего и младшего звена сверху вниз и всегда требуют, чтобы они дали прибыли в этом или в следующем году, как принято на Западе, увольняя управляющих, которые не дают прибылей, это губит компанию. Если управляющий среднего звена скажет, что его план или программа не могут уже сейчас оказаться безубыточными, но начнет давать большие прибыли через десять лет, никто не станет его слушать и, быть может, его даже уволят.

Поддержка, которую мы оказываем долгосрочным планам подающих надежды руководителей, служит важным преимуществом нашей системы, несмотря на все эти совещания и трату времени на обсуждение и формулировку планов. Это позволяет нам создавать и поддерживать философию компании — редкое явление на Западе. Поскольку нанятые нами люди работают у нас долгое время, они могут поддерживать последовательную точку зрения. Идеалы компании не меняются. Когда я оставляю компанию, философия «Сони» будет по-прежнему существовать. В США компании редко имеют собственную философию, потому что всякий раз, когда меняется высшее руководство, новый человек навязывает собственные взгляды. Фактически совет директоров очень часто ищет нового руководителя далеко за пределами сферы деятельности своей компании, чтобы он сыграл роль «новой метлы» и изменил бы все в этой компании.



Недавно один такой «чужак» пришел в американскую компанию, закрыл несколько заводов, уволил тысячи рабочих — а другие управляющие восславили его в статьях, опубликованных в "Уоллстрит джорнэл", как великого менеджера [ Возможно, намек на главу фирмы «Крайслер» Ли Якокку. — Прим. ред.]. В Японии такие достижения считались бы позором. Закрытие фабрик, увольнение рабочих и изменение направления деятельности корпорации в период кризиса, быть может, целесообразны и удобны. Оно также позволяет улучшить балансовый отчет в конце ближайшего же квартала, но это убивает дух компании. И откуда компания возьмет опытных рабочих, которые будут производить качественные товары, а также упорно трудиться и сохранять лояльность по отношению к компании, когда начнется оживление производства?

Я считаю, что одно из главных преимуществ японской системы менеджмента над американской или западной системой в целом — это понимание философии корпорации. Даже если к руководству приходит новый управляющий, он не может ее изменить. В Японии система долгосрочного планирования, а также система внесения предложений руководством младшего звена гарантируют сохранение очень тесных отношений между высшим и младшим руководством, которое через несколько лет сможет выработать специальную программу действий, отражающую дух компании. Это также объясняет, почему на начальных стадиях прогресс в японской компании осуществляется очень медленно. Но как только все работники усвоят философию компании, она приобретает большую силу и гибкость.

Японские компании продемонстрировали свою гибкость во время кризисов, охватывавших различные отрасли промышленности, например после нефтяных шоков в 1973 и 1979 годах. Судостроительные компании начали производить очистные устройства, программное обеспечение для компьютеров и даже посудомоечные машины. Текстильная компания «Канэбо» начала выпускать косметические товары и стала теперь одной из ведущих фирм на местном рынке. Когда упала посещаемость кинотеатров, одна японская фирма использовала оборудование кинотеатров для индустрии развлечений.

В более близкое к нам время, когда во всем мире начал падать спрос на сталь, сталелитейщики, достигшие наивысшей эффективности во всем мире, начали продавать химическим компаниям в качестве сырья газы, образующиеся в качестве побочного продукта: угарный газ и водород, что к тому же уменьшило зависимость химических компаний от нефти. Сейчас японские сталелитейщики активно конкурируют между собой, продавая эти газы.

Еще один недавний пример: одна японская сталелитейная компания создала совместное предприятие с американской компанией, производящей полупроводники, чтобы делать кремниевые платы для логических элементов полупроводников и сверхбольших интегральных схем, используемых в телесвязи. Это был первый случай, когда сталелитейная компания вышла на рынок кристаллов логических полупроводниковых интегральных схем. Опыт этой сталелитейной компании как успешного производителя небольших партий стальной продукции по индивидуальным заказам, применявшей компьютерную систему гарантий контроля и качества, по-видимому, прекрасно сочетается с опытом той американской компании. Обе компании многому научатся благодаря такому опыту, и прежде всего рабочие японской фирмы, которые смотрят на будущее, имея опыт работы в отрасли промышленности, переживающей спад.

Такая политика корпорации мне как японскому менеджеру гораздо более понятна, чем то, что мне приходилось видеть в США. Американцы гордятся своей рациональностью в принятии своих деловых решений; тотальная логика американских школ бизнеса кажется холодной, принижающей значение человеческого фактора. Мы в Японии видим основы успеха в бизнесе и промышленности в ином. Мы убеждены, что, если вы хотите иметь высокую эффективность и производительность, необходимы тесные, сердечные отношения с вашими работниками, что поднимает моральный дух компании. Иногда создать чувство близости гораздо важнее, чем что-либо еще, и порой следует принимать решения, которые с технической точки зрения нерациональны. До конца рациональным можно быть, когда имеешь дело с машиной. Но если вы работаете с людьми, логика зачастую должна уступать место пониманию.

## КОНКУРЕНЦИЯ. Движущая сила японского предпринимательства

---

### I

---

«Если менеджмент японского бизнеса так хорош,— задал мне вопрос один американский друг,— то почему же восемнадцать тысяч японских компаний ежегодно терпят крах?» Я ответил на это: по той же причине, по какой они терпят крах повсюду. Как я отмечал в одной из первых глав, японские компании не обладают никакими волшебными силами или секретами, которые обеспечивают им успех, если не считать множество правильных решений, а менеджеры должны их принимать; их не могут принимать банкиры или чиновники.

И слава и карающий меч японского бизнеса, горячее двигателя нашей промышленности — это добрая старая конкуренция. Это суровая конкуренция, порой настолько суровая, что я боюсь ее экспорта в другие страны. Мы, японцы, конкурируем не только в бизнесе, но и в жизни. Во время войны милитаристы использовали имя императора как средство добиться повиновения, отдавая приказы от его имени, а не от своего. И японцы соревновались друг с другом, желая показать, как они ему преданы и верны. В эру Токугавы надменные самураи приходили в деревни и бросали вызов всем встречным, как ковбои на старом Западе США. Выяснение, кто из них самый сильный, было приятным времяпрепровождением для многих из них.

Но как тогда, так и сейчас существовала и существует тонкая грань между соревнованием и побоищем. В Китае есть поговорка — не разбивай чужую миску с рисом. В Японии считают, что не следует уничтожать стоящего конкурента — надо сохранить ему честь и престиж. Все же японские конкуренты зачастую ведут борьбу не на жизнь, а на смерть, и именно эта жестокая конкуренция в самой Японии делает наши компании такими конкурентоспособными за границей. Какой бы жестокой ни была конкуренция между компаниями, неписаное правило борьбы за долю на рынке гласит, что ни одна компания не должна алчно захватывать все. Однако, если компания просто неконкурентоспособна, ее противник уничтожит ее.

В розничной торговле от больших универмагов до сотен тысяч семейных лавочек от Хокайдо до южной оконечности Окинавы конкуренция считается нормальным способом делать дело. Если мы не можем конкурировать по ценам, мы будем конкурировать по услугам. Мы, японцы, также склонны следовать своим причудам, несколько непостоянны из-за нашей любви к новому, и поэтому сегодня это может быть магазин по продаже мороженого «Баскин-Робинс», через год или больше — «Хаген-Дазс», а завтра, быть может, «Феймос-Эймос».

Конкуренция на нашем внутреннем рынке превращает потребителя в короля. В Японии сегодня больше производителей гражданской продукции, чем в любой другой стране на Земле, включая США. И эти компании, например, девять автомобилестроительных компаний и две компании по производству тяжелых грузовиков, более сотни компаний, производящих станки, и более шестисот электронных компаний,— выдержали жестокую конкуренцию. Одно время у нас было сорок компаний, производящих телевизоры; сегодня осталось лишь шесть больших компаний.

Но мне, видимо, следует указать, что компании, о которых я говорю,— это в основном действительно сильные японские компании, причем все они продают свои товары не только на местном рынке, но и экспортируют их. Именно в борьбе за долю на местном рынке эти компании приобрели способность конкурировать за границей. Это компании, занятые в электронике, производстве автомобилей, телекамер, электробытовых приборов, полупроводников нескольких типов, прецизионных станков и т. д. Это компании, которые оказывают прямое воздействие на весь остальной мир и, как мне кажется, представляют наибольший интерес для читателей этой книги. В

Японии есть много других компаний, производящих, например, химикалии, алюминий, бумажную массу и бумагу, я называю лишь несколько отраслей, которые находятся в бедственном положении и даже закрываются. Свыше семи тысяч текстильных компаний борются за небольшую долю на сокращающемся рынке. Они обнаружили, что не могут конкурировать с дешевыми текстильными изделиями из Китая, Гонконга, Тайваня, Юго-Восточной Азии и других стран, и поэтому повысили качество товаров, которые они поставляют, но в конце концов они поняли, что даже в области высококачественных текстильных изделий царит жестокая конкуренция. Некоторые компании в буквальном смысле слова выбрасывают в утиль и ломают свои станки, когда сокращают производство. Они ломают ненужные станки, чтобы не дать возможности честолюбивым новичкам купить их и начать новое производство.

Как я уже говорил ранее, в промышленных отраслях, переживающих спад, самым находчивым компаниям с наилучшей финансовой базой и руководством удалось диверсифицировать свое производство, освоив другие области, и некоторые из них продолжают эту диверсификацию. Некоторые так называемые «закатные» отрасли промышленности получают пособия от правительства, а компаниям предоставляют банковские займы под низкие проценты, чтобы помочь им выйти из одной области и переквалифицировать своих работников для работы другой области. В Японии существуют пять крупных сталелитейных компаний; все они приспособились к новой эре, когда из-за конкуренции с импортной сталью заказы на сталь начали сокращаться. Они пытаются уменьшить свою зависимость от заказов на сталь и конкурируют друг с другом на другой арене: они, как я уже отмечал выше, продают газ, образующийся как побочный продукт, а также производят керамику.

Медная промышленность, которая видит, как оптическое волокно вытесняет медную проволоку как средство для передачи информации в телефонных системах связи, в быту и даже в электросистемах автомобилей, переходит на производство оптического волокна. Эти компании стартовали так быстро, что даже сумели захватить в начале восьмидесятых годов почти семьдесят процентов мирового рынка оптического волокна.

Несколько японских компаний по производству швейных машин, для которых наступили тяжелые времена из-за падения спроса на них во всем мире, усовершенствовали старую электромеханическую технологию, добавив микропроцессоры, и успешно развернули широкое производство электронных пишущих машинок, принтеров, текстовых процессоров и конторского автоматического оборудования.

У нас свободная экономическая система, в которой каждый может основать любую компанию, разрешенную законом, поэтому если какой-нибудь товар будет пользоваться успехом, на него сразу накинется множество людей и будут изо всех сил бороться друг с другом за производство этого товара. Несколько лет назад компания «Ямаха» решила, что наступил подходящий момент бросить вызов «Хонде» и увеличить свою долю на японском рынке мотоциклов и мотороллеров. «Хонда» обладала тогда явными преимуществами, но она делала большие капиталовложения в новый завод по сборке автомобилей в США, и тогда «Ямаха» выпустила серию новых моделей и начала активную рекламную кампанию. Руководство «Хонды», несмотря на тяжелое финансовое бремя, отреагировало немедленно, оно нанесло ответный удар, начав выпускать каждую неделю в течение целого года по новой модели. «Ямаха» не смогла за ней угнаться, и в конце концов часть руководителей «Ямахи» подали в отставку.

Доля на рынке для японских компаний важнее, чем немедленная прибыль. Если приобретение нового дорогостоящего оборудования приведет к сокращению прибылей в ближайшем будущем, но в конечном счете, возможно, позволит увеличить долю компании на рынке, решение почти всегда будет принято в пользу капиталовложений в отдаленное будущее этой компании.

Этот интерес к строительству ради будущего, чтобы сохранить конкурентоспособность, стал причиной трений в торговле в 1985 году. Японские производители полупроводников продолжали делать капиталовложения в новые заводы и оборудование в то время, когда мировой рынок переживал спад и американские компании увольняли рабочих, закрывая свои предприятия.

Японцы не стремятся перехитрить своего противника в какой-то ловкой сделке. Легендарный самурай, ученый, специалист по военному искусству Миямото Мусаси когда-то написал книгу о стратегии борьбы, и когда несколько лет назад она была издана в переводе на английский язык под названием «Книга пяти колец», она стала настольной книгой для некоторых иностранных бизнесменов, которым сказали, что изучение этой маленькой книжки позволит познакомиться с важнейшими элементами, секретом победы в борьбе с Японией в области коммерческой деятельности. В каталоге одного книготорговца в Нью-Джерси эта книга охарактеризована как «ответ Японии Гарварду».

Но ответом Гарварду не может служить книга древнего самурая. Он — на полках и в салонах магазинов всего мира: это высококачественные товары, которые люди хотят приобрести, и в таком разнообразии, которое позволяет удовлетворить любые капризы потребителей. Именно так японские товары сумели завоевать такую большую часть американского рынка. И я бы сказал, что лучший способ конкурировать с японцами — это изучать японские товары, пользующиеся успехом, на предмет их дизайна, конструкции, а также заложенных в них новых идей. Мы не «оккупировали» американский рынок, в чем нас иногда обвиняют; мы всего лишь послали в Америку наши самые лучшие товары, продукцию, которая получила признание благодаря своему качеству и ценам. Это те товары, которые выдержали конкуренцию на японском рынке.

С тех пор, как мы начали производить первые в мире легкие головные телефоны для наших стереопроигрывателей «Уокмэн», мы произвели более пятидесяти миллионов пар и число моделей растет. Сегодня в Токио вы в одном магазине можете увидеть и сделать выбор более чем из двухсот различных моделей наушников, созданных десятками производителей. Разнообразие моделей телевизоров, видеокассетных магнитофонов, лазерных проигрывателей, проигрывателей компакт-дисков, видеокамер, фотоаппаратов, легковых машин, фургонов, мотоциклов, мотороллеров, компьютеров, принтеров, культтоваров для отдыха, электробытовых приборов, одежды и оборудования для связи — этот список почти бесконечен — самое большое в мире. И поскольку японские потребители привередливы, мы не можем продавать им товары, не обладающие высоким качеством. Решающее значение имеет послепродажное обслуживание; мы все еще посещаем покупателей, и компания, которая перестанет обращать внимание на тот или иной аспект производства, поставок или услуг, потеряет клиентов. Один американец, работающий в области косметики, был потрясен, услышав, что в Японии не увидят ничего страшного, если оптовый торговец пошлет с курьером один тюбик губной помады через весь город какому-то розничному торговцу, у которого эту помаду ждет покупатель. Такое поведение объясняется тем, что если бы он не сделал этого, он потерял бы этого розничного торговца.

Сегодня почти семьдесят процентов японских потребителей проживают в мегаполисе, который тянется от Токио, расположенного на главном острове Хонсю, до Фукуоки на южном острове Кюсю. Найти подход к этим потребителям, которые смотрят одни и те же телевизионные программы и читают одни и те же общенациональные газеты, легко. Удовлетворить их трудно. И именно в интенсивной конкуренции между японскими компаниями в борьбе за деньги потребителей мы отточили нашу конкурентоспособность для битв в международной торговле. Растет урбанизация 121-миллионного населения Японии — только двенадцать процентов населения заняты в первичных отраслях производства, например в сельском хозяйстве, и около восьмидесяти процентов этих крестьян зарабатывают часть своих доходов вне сельского хозяйства. Когда мы создавали корпорацию «Сони», в первичных отраслях производства была занята половина всех японцев. Мы могли наблюдать, как росла культура потребителей по мере развития нашего дела; чем больше людей переезжали из деревни в город, тем легче становилось продавать новую технику.

С самого начала мы с Ибукой знали, что наша главная цель — это качество. Когда мы вышли на американский рынок, мы позаботились о подготовке обслуживающего персонала для устранения проблем, которые могут возникнуть, и назначили достаточно высокую цену, чтобы финансировать эту работу. Сегодня мы имеем гарантированные рынки в США и Европе, и я постоянно твержу моим менеджерам, что мы не должны довольствоваться достигнутым, потому что все меняется очень быстро, причем не только в области техники, меняются также восприятие, мышление, моды, вкусы и интересы. Компания, которая не может своевременно понять значение этих изменений, не сможет

удержаться в мире бизнеса, особенно в области новейшей электроники. Еще больше осложняет дело то, что изменения трудно предсказать, правда, это никогда не было легким делом.

Когда мы с Ибукой в 1975 году выпустили на рынок «Бетамакс», мы утвердили политику сбыта, которая должна была пропагандировать новую идею о временном сдвиге. Мысль о том, что мы должны создать рынок для кассетных видеомагнитофонов, воспитывая людей и выдвигая новые идеи, принадлежала мне. Я выступал с речами, объясняя населению, что «Бетамакс» — это действительно новинка. «Теперь вы можете взять телевизионную программу в свои руки,— говорил я.— Благодаря кассетному видеомагнитофону телевидение становится похожим на журнал — вы можете регулировать расписание передач, как вам удобно». Именно эту идею я и хотел внушить. Я знал, что вскоре нас начнут догонять конкуренты, и хотел обогнать их и как можно скорее убедить людей перейти на кассетные видеомагнитофоны. Я сам был в восторге от этой идеи. Ведь мы, в конце концов, трудились ради этого двадцать пять лет.

Телевидение с самого начала производило такое сильное впечатление на людей и они настолько глубоко осознавали это, что не очень-то задумывались о главном недостатке телевидения, который заключается в том, что, как бы ни были хороши или интересны эти программы, информация уходит так же быстро, как и приходит. Если я не успел прочитать журнал «Тайм», газету «Нью-Йорк таймс» или «Асаки симбун» сегодня утром, я могу почитать их вечером и получить ту же самую информацию, производящую такой же эффект. Но какое бы воздействие ни оказывало телевидение, если вы не смогли посмотреть передачу, она для вас пропала, и в таких случаях телевидение не может выполнять свою задачу информировать и развлекать людей.

В пятидесятые и шестидесятые годы популярные программы в США, а позднее и в Японии вынуждали людей менять свой распорядок дня. Телезрители не хотели пропускать свои любимые передачи. Я видел, что телевидение полностью поработило людей, и считал, что телезрители должны иметь возможность смотреть ту или иную программу, когда им это удобно. Это не должно было тревожить телевизионные компании, потому что телезрители смотрели бы эти программы вместе с рекламными роликами, только в другое время. Конечно, для них это означало бы, что вместо текущей программы с ее рекламой телезрители будут смотреть информационную или развлекательную программу, которую они пропустили. Но такую власть телевидения над жизнью людей я считал несправедливой.

Во всяком случае, когда вместе с видеомагнитофоном «Бетамакс» мы выдвинули идею временного сдвига, против нас тут же подали иск компании «Юниверсал сити стюдес» и «Уорлд Дисней продакшнз», потому что, по их словам, видеозаписи представляют собой нарушение их авторских прав. Мы, конечно, отрицали это. Руководители некоторых кинокомпаний, такие же недалекие, тоже выступили против нас, утверждая, что люди будут создавать свои фильмотеки, ущемляя тем самым интересы кинокомпаний.

Мы выиграли этот процесс, хотя на это ушло восемь лет и нам пришлось полностью передать это дело в Верховный суд. И я был очень рад, когда Верховный суд использовал мои слова «временной сдвиг» в своем постановлении о том, что видеозапись нельзя автоматически считать нарушением законов об авторском праве. Понятие «временной сдвиг» стало теперь общепринятым, и хотя это словосочетание еще не стало привычным, любая запись речи, музыкального концерта, информационной передачи или фильма, в том числе домашнего фильма, представляет собой управление временем. Я имел дело с временным сдвигом всю свою жизнь, с того самого времени, когда мы с матерью слушали старые классические записи, до того момента, когда Норио Охга сказал, что ему нужно вокальное зеркало. Для введения этого понятия в телевидение пришлось ждать создания соответствующей техники. Наш кассетный видеомагнитофон послужил первым техническим средством, доступным для простых людей, который позволял ввести понятие «временной сдвиг» телевидения. Наши японские конкуренты шли за нами по пятам. Американских конкурентов у нас не было.

---

-----

Продолжающаяся мощная конкуренция, с которой мы сталкивались в Японии, изменила также наше отношение к тому, как мы работаем. В прошлом было важно произвести как можно больше продукции по самой низкой цене, но теперь сроки жизни нашей продукции становились короче, а издержки увеличивались, и, если бы мы создали огромные материально-производственные запасы, у нас на руках оказалось бы огромное количество устаревших товаров. Наша премия теперь зависит от того, насколько быстро и эффективно нам удастся поставить новый товар на сборочный конвейер. В прошлом мы могли выпускать ту или иную модель в течение полутора — двух лет; теперь нам приходится менять модели каждые полгода, а нередко и чаще. Порой использование таких больших капиталовложений, такой совершенной техники и таких сложных технологий ради товаров, существующих столь короткие сроки, может показаться большой расточительностью, но, если мы попытаемся удлинить жизненный цикл продукта и продавать на рынке ту или иную модель дольше, придерживаясь какого-то старого дизайна, наши конкуренты выйдут на рынок с новой моделью, пытаясь (и, быть может, успешно) вытеснить нас из этого дела. Поэтому мы должны проявлять изобретательность в конструировании и применении новой техники и мы должны уделять больше внимания обучению наших рабочих на поточных линиях, чтобы они быстро научились делать новые модели, не путая их со старыми.

На встрече менеджеров всех иностранных филиалов «Сони» в 1985 году я им напомнил о том, что наш главный конкурент вышел на японский рынок с маленьким проигрывателем на компакт-дисках всего через семь месяцев после того, как мы ввели эту новую технику в 1984 году, выпустив на рынок наш маленький проигрыватель «КД-5». Конкурентный проигрыватель фактически был даже несколько меньше нашего. Вначале, до того как на рынке появились другие портативные проигрыватели, мы не произвели достаточно новых маленьких проигрывателей «КД». Этот товар сразу стал пользоваться большим успехом, поэтому у нас возник дефицит как раз в то время, когда нам надо было иметь их в большом количестве. К счастью, наши клиенты, которые не смогли приобрести маленькую модель «КД-5», купили вместо этого все наши более дорогостоящие модели, так что эта история, с точки зрения коммерции, имела счастливый для нас конец. Затем мы объявили новую модель проигрывателя, которая должна была быть еще меньше, чем модель нашего конкурента, а также множество дополнительных деталей, в том числе деталь, позволявшую прослушивать компакт-диски через автомобильное радио с помощью маленького передатчика ЧМ-сигнала. В Японии часто говорят, и это совершенно верно, что основное направление развития японской промышленности в семидесятые и восьмидесятые годы — это создание легких малогабаритных вещей. Мы полагаем, что эта тенденция сохранится и в будущем.

Я постоянно призываю своих сотрудников искать пути, позволяющие не отставать от происходящих перемен и превратить их в наше преимущество в борьбе с конкурентами, потому что совершенно ясно, что эти перемены будут происходить постоянно и их нельзя повернуть назад, замедлить или свести на нет. Проблема, возникающая в результате этого у производственного отдела компании, вполне очевидна: надо постоянно учить людей, занятых на производстве. Очень большая нагрузка ложится также на работников службы быта, которые должны продавать товары, не существовавшие прежде, или модели, которые имеют новые и неизвестные особенности.

В конкурентной борьбе за наибольшую долю рынка возможны самые разнообразные бесчестные поступки, в том числе промышленный шпионаж. В нашем веке существуют компании, даже в Японии, посвятившие себя обеспечению доступа к информации для промышленного шпионажа. Чем больше мы как общество зависим от информации, тем более доступными становятся все виды информации. Так, например, сейчас нет надежного метода защиты программного обеспечения компьютеров. Как только компьютерная программа создана и пущена в эксплуатацию, ее легко можно украсть. Мы привыкли считать, что для защиты компьютерных программ можно использовать патенты. Японское правительство вступило в спор с США по этому вопросу и против воли согласилось с тем, что программы следует рассматривать как интеллектуальную, а не промышленную собственность, и что поэтому здесь применим закон об авторском праве, а не закон

о патентах. Но каким образом вы реально можете узнать, что что-то украдено, если это что-то практически невидимо? Я считаю, что компьютерные программы уникальны и требуют какой-то новой формы защиты; ни закон о патентах, ни закон об авторском праве здесь, по-моему, не годится. Это трудная область, но я считаю, что тут нужны новые идеи.

В Кремниевой долине в Калифорнии торговля информацией идет очень оживленно — информацию предлагают сотни консультантов, брошюры и журналы. На начальном этапе создания компьютеров изобретатели получали печальную известность за некоторые свои поступки, например подкупы ночных сторожей, чтобы те позволили им войти в лаборатории и производственные помещения, чтобы изучить схему машины соперника.

Калифорния кишит людьми, торгующими технической информацией. Консультанты тратят массу времени, изучая решения о предоставлении промышленных контрактов, о выдаче пособий на научные исследования, литературу о технических конференциях и другие источники, чтобы иметь возможность дать или продать совет производителям. Некоторые сомнительные люди вечно пытаются купить информацию у сотрудников компаний, идущих впереди, говорят, что за секреты компании можно получить большие деньги. Несколько японских компаний принимали участие в покупке таких секретов, и некоторые из них попались в карательной операции ФБР в 1982 году, когда выяснилось, что представители двух японских компаний, производящих компьютеры, и более десятка американских компаний были причастны к продаже информации о новом проекте компьютера «ИБМ». Я установил строгие правила, направленные против такой практики.

Мне кажется абсурдным тот факт, что каждый год в США сотни или, может быть, тысячи технических специалистов, ученых и управляющих американских фирм, занятых в области новейшей технологии, получают уведомления об увольнении. Когда они переходят в новую компанию, они берут на себя обязательство соблюдать верность новому хозяину и приносят с собой все секреты предыдущей компании или те секреты, к которым они были допущены. Когда нет преданности, которая приходит с долгосрочной занятостью, я не вижу возможности положить когда-либо конец этим утечкам информации и воровству, от которых повседневно страдает американский бизнес вследствие предательства и нечестности.

Мы так бережем наши секреты, что постоянно напоминаем нашим сотрудникам о том, чтобы они не говорили о своей работе в общественных местах. Это — проблема в Японии, где принято, чтобы начальники отделов, мастера и другие работники после работы отдыхали в ресторанах со своими коллегами. Пиво, саке и виски развязывают языки, и дружеские связи, которые завязываются на таких встречах, имеют большое значение. Но, очевидно, что, если с языка сорвется информация и будет записана с помощью подслушивающих устройств, это может причинить большой ущерб.

Мы в «Сони» в большой мере защищены от этого, так как у нас есть собственный, принадлежащий компании бесприбыльный бар, под названием «Сони клуб», хотя он был создан не для предотвращения утечки информации. Я решил его открыть, когда понял, что управляющие тратят слишком много денег на своих подчиненных (мы поощряем времяпрепровождение такого рода, потому что это сплачивает коллектив). «Сони клуб» находится в неприметном здании, недалеко от нашей конторы, и туда пускают только сотрудников «Сони», так что, кто бы и когда бы там ни находился — все буфетчики, повара, официанты и обслуживающий персонал, — это сотрудники «Сони». Больше никого в этот клуб не пускают, какое бы важное положение он ни занимал. Управляющие, начиная с начальников отделов, получают кредитную карточку для посещения клуба, и их счета автоматически вычитаются из их заработной платы. Помимо всех очевидных преимуществ, которые дает этот бар для экономики и для укрепления чувства солидарности в компании, он служит также барьером против утечки секретов компании.

В США я очень рано научился игнорировать предложения со стороны. Некоторые компании, стремясь укрепить свои позиции в борьбе с конкурентами, могут ухватиться за идею какого-либо чужака, но я всегда считал это ошибкой, которая может создать серьезные юридические проблемы. Если вы выслушаете какого-либо торговца идеями, а потом скажете: «Я это знаю. Я поступаю так уже давно», вы тем не менее можете попасть в трудное положение, если сделаете что-либо,

отдаленно похожее на это предложение. Эдвард Розини, мой первый законоучитель в США, взял с меня обещание никогда не выслушивать предложения со стороны. Он упорно утверждал, что для этого существует только один путь — знакомиться с идеями по патентам. Если патент оформлен, вы можете попросить разрешения ознакомиться с информацией, дающей подробное описание этой идеи, поскольку она защищена патентом и зафиксирована в архивах. После этого вы можете дать оценку этой идее и решить, хотите ли вы купить на нее лицензию.

Розини рассказал мне об одной нью-йоркской компании, против которой был начат судебный процесс, когда какой-то человек сообщил президенту компании, что он знает верный способ, который позволит этой компании в два раза увеличить свое производство. От него отмахнулись как от чудака, но несколько месяцев спустя компания решила резко поднять цены на все виды продукции. Этот чудака подал иск. Он утверждал, что это его идея. Его верный план состоял в том, чтобы увеличить производство вдвое, подняв вдвое цену. Конечно, он проиграл это дело, но для этого потребовались время и деньги. Я не хотел оказаться втянутым в такие досадные процессы.

---

### III

---

Меня беспокоит, что идея конкуренции во многих странах капиталистического мира, по-видимому, утрачена. В Европе, и прежде всего во Франции, у власти стоят люди, которые полагают, что одной государственной компании, производящей тот или иной продукт, достаточно, чтобы обеспечить страну всем необходимым. Европейская система в целом все еще делает упор на ослабление конкуренции в целях увеличения прибылей. В ней предпочитают иметь монополию и небольшое количество компаний под контролем. Это не на пользу ни потребителям, ни работникам.

В США тем, кто идет на риск, оказывается помощь. Капитал для новых предприятий, связанных с риском, нигде нельзя получить так легко, как в США. В Японии такой капитал все еще трудно доступен, быть может, потому, что наши крупные компании имеют горизонтальную структуру и у них есть средства для финансирования собственных новых проектов. Это ставит мелких предпринимателей в невыгодное положение, но они, так же как наша компания «Токио цусин когё» в сороковые годы, должны искать свою нишу на рынке и бороться за нее, выдвигая новые идеи. Кое-кто пытается сегодня делать это, хотя в области новейшей техники это сейчас гораздо труднее, чем сорок лет назад, потому что требуются очень большие капиталовложения. Банки все еще скупаются ссужать деньги неизвестным компаниям, хотя капитал, необходимый для нового предприятия, становится более доступным. Нам повезло, что мы смогли начать дело, имея небольшие деньги, и у нас, к счастью, были замечательные консультанты, которые ручались за нас перед возможными инвесторами. Нашим верным капиталом были наши знания, наша изобретательность и наш энтузиазм, и я думаю, что эти качества в цене и сегодня.

Это приятная неожиданность, что Китай начал понимать значение свободного рынка в сельском хозяйстве и в сфере некоторых услуг, а также допускает в небольшом объеме конкуренцию свободного рыночного хозяйства. Советский Союз время от времени тоже заигрывает с идеей введения в свою систему некоторых капиталистических стимулов, но китайцы при Дэн Сяопине очень серьезно относятся к этому.

В 1979 году я вылетел в Пекин на нашем «Фальконе», чтобы встретиться с лидерами китайского правительства. Мой друг Генри Киссинджер помог организовать для меня встречу с Дэном. Моя поездка вначале предполагалась как визит вежливости, и о планах встречи с Дэном ничего не сообщалось. Китай некоторое время был нашим покупателем, и в течение нескольких лет гигантская афиша на углу улицы Ванфуцзин и бульвара Чанань в центре Пекина, рядом с отелем «Пекин», рекламировала наши товары. Я намеревался не только посетить официальных лиц, но также ознакомиться с состоянием модернизации в Китае, в частности в электронной промышленности. Я поехал в Шанхай, где мне представилась возможность посетить несколько заводов и фабрик и



побеседовать со многими людьми, затем я побывал также на заводах в Пекине. Принимавшие меня китайцы были удивлены, узнав, что их лидер хочет встретиться со мной. Мы беседовали с Дэн Сяопином в течение часа, сидя в больших мягких креслах в большом зале с высокими потолками и китайскими фресками в доме Всекитайского собрания народных представителей. Он задал мне множество вопросов о том, как моя компания так быстро выросла за столь короткое время, и он хотел услышать мои мнения и предложения относительно модернизации Китая, которая в то время только начиналась. Китайцы начали тогда обращаться к Японии за технической помощью. Я откровенно сказал ему, что многие из новых тогда проектов модернизации были малоэффективными. «Вы тратите впустую очень много ценного времени и денег,— сказал я ему — что, насколько мне известно, вы не можете себе позволить». В течение часа мы с помощью двух переводчиков обсуждали этот вопрос, хотя он старался, чтобы больше говорил я. Он не проявил больших эмоций, но во время нашей беседы он распорядился, чтобы его руководители электронной промышленности позднее встретились со мной для более обстоятельной беседы.

В конце семидесятых годов модернизация в Китае осуществлялась с большим энтузиазмом. Его чиновники и специалисты ездили в Японию, США и Европу и начали закупать заводы и технику, на которых могли работать только люди с высокой квалификацией, а их в Китае не хватало. Они подписывали контракты на строительство заводов, которые они даже не могли обеспечить необходимой электроэнергией. Хуже того, повсюду, куда они ездили, они требовали показывать им самое современное, автоматизированное оборудование, игнорируя тот факт, что их первой задачей было обеспечить занятость для своего растущего населения и что поэтому им следовало бы позаботиться о развитии трудоемких производств. Китайские делегации всегда просили показывать им самые автоматизированные заводы Японии, ее самые новейшие компьютеризированные системы. Они стремились покупать множество вещей, в чем им мудро отказывали, потому что на том этапе своего развития они не могли бы управлять такой техникой. Вскоре некоторые из компаний, поставлявших заводское оборудование и заводские установки китайцам, стали подвергаться критике за чрезмерный объем продаж. В этом не было их вины; китайцы упорно утверждали, что они знают, чего хотят. Иногда два конкурирующих министерства или отрасли закупали одно и то же оборудование, не сознавая, что они делают.

Я был откровенен с Дэном. Я рассказал ему, что во время посещения фабрики в Шанхае я обнаружил одну из первых моделей автоматизированного паяльного станка, который не используется из-за того, что качество припоя было настолько низким, что детали, которые паяли с помощью такого станка, были непригодными. Я видел людей, сидящих у сборочных конвейеров, которые курили и разговаривали; они не работали, потому что им не были доставлены вовремя необходимые детали. Лихорадочная модернизация вынуждала управляющих и инженеров руководствоваться собственными интересами. Поэтому они покупали станки или даже целые заводы, не пытаясь скоординировать действия всей отрасли промышленности для достижения определенной цели.

На одном шанхайском заводе я с удивлением увидел совершенно новый автомат для зачистки концов проволоки от изоляции для пайки электрических схем. Такая зачистка проволоки — это очень простая операция, которую легко и экономично выполнять вручную. Производительность станка была такой высокой, что он мог бы за смену обеспечить фабрику проволокой на целый месяц, едва ли такой станок поможет решить проблемы безработицы в Китае. У них не было менеджеров-инженеров. В своей гонке за «модернизацией» они покупали в Японии готовые заводы, чтобы производить цветные кинескопы, интегральные схемы и другие детали. Но у них не было общего плана координации работы всех этих заводов и оборудования. Кроме того, создавая новые товары, они не учитывали в достаточной степени местные условия, потребности людей и их возможности применения новых товаров, а ведь это решающие критерии при конструировании.

Затем правительство объявило новый закон, разрешающий создание совместных предприятий между иностранными и китайскими государственными компаниями. В законе о совместных предприятиях они заявили о своем согласии разрешить частную собственность, перевод «умеренной» суммы прибылей за границу, ограниченную свободу иностранной собственности и допустить иностранных управляющих. Но даже сегодня главная проблема заключается в том, что

китайцы еще не вполне освоили механизмы коммерческой деятельности в свободных странах. Так, например, в вопросе о зарплате они в одностороннем порядке решили, что человеку, который работает в совместной компании, следует платить больше, чем китайцу, работающему на обычном заводе, принадлежащем государству. Как мне сказали, это объясняется тем, что рабочему на совместном предприятии придется работать гораздо больше, чем рабочим на обычных китайских государственных предприятиях, хорошо известных своей неэффективностью. Я возразил им, что такое представление о необходимости разницы в оплате ошибочно, что совместные предприятия должны начинать с такой же заработной платы, как на государственных предприятиях, и что заработную плату следует увеличивать лишь после определенного повышения эффективности и производительности труда.

Они также надеялись заработать иностранную валюту путем экспорта товаров, сделанных для внутреннего рынка на новых заводах. С нашей точки зрения, это казалось настолько элементарной ошибкой, что об этом не стоило бы говорить, если бы они не думали об этом серьезно. Я указал на то, что если они хотят производить потребительские товары для китайского населения, например телевизоры, радиоприемники и электробытовые товары, то те должны быть простыми, утилитарными и экономичными. Они должны быть приведены в соответствие с местными условиями, к примеру с сетевым напряжением, и обладать повышенной надежностью, чтобы выдерживать жару и влажность в одних районах этой огромной страны и сухость и холод в других. Эти товары, сказал я, должны быть такими, чтобы их можно было легко отремонтировать, не должны требовать большого ремонта, потому что если им удастся широко распространить товары, им придется пережить тяжелое время, создавая сеть обслуживания на такой огромной части земного шара. Это значит, что такие товары должны быть сконструированы с большим запасом прочности и выходить с завода абсолютно готовыми и проверенными на надежность. Если они действительно хотят обеспечить свой народ, будет необходим контроль качества. Но надежность и прочность всегда были проблемой в Китае, где рассказы о неполадках служат одной из тем разговоров.

Вам следует понять, сказал я им в заключение, что такие прочные и простые товары никогда не будут конкурентоспособными на высокоразвитых рынках свободного мира, где потребителей интересуют другие свойства товаров. «Если вы хотите заработать иностранную валюту в электронной промышленности,— сказал я им,— то для этого есть только один путь. Вам следует заняться сборкой продукции иностранных компаний на самом примитивном уровне, добавляя вначале только свой дешевый труд. Производить на одном и том же заводе товары для внутреннего рынка и для экспорта невозможно».

Я восхищаюсь смелостью и решительностью китайцев. Они многое узнали о современной промышленности за короткий период, но им предстоит еще долгий путь. На местных рынках в Китае, на ограниченной территории, сейчас конкурируют японские и европейские товары, но между товарами, произведенными на месте, и иностранными товарами все еще сохраняется разительный контраст по качеству и дизайну, хотя китайские товары стали лучше, и я уверен, что это улучшение будет продолжаться. Действующие сейчас совместные предприятия, которые производят товары по иностранным проектам, по-видимому, делают успехи. Многие японские и европейские компании довольны результатами своей работы там в текстильной промышленности, например «Ханаэ Мори», «Ив Сен-Лоран» и «Пьер Карден». К 1985 году объем экспорта текстильных изделий Китая достиг четырех миллиардов долларов.

Но фактор, который побуждает Японию к производству все более новых и лучших товаров и который также заряжает энергией значительную часть американских промышленных и торговых компаний, конкуренция на местном рынке, в Китае все еще отсутствует. А без этого стимула трудно достичь прогресса. В восьмидесятые годы благодаря либерализации в сфере услуг — так, например, закон разрешает теперь открыть мастерскую по ремонту велосипедов или чайную — у народа появился интерес к улучшению качества услуг в результате конкуренции. Контроль над многими государственными предприятиями был вырван из железных рук руководителей коммунистической партии и возвращен в руки профессионалов, которые, по меньшей мере, знали кое-что о деле, которым занимались. И возрождение конкуренции, возможно, уже началось. В некоторых местах, как ни странно, конкуренция возникла с помощью японцев. Военный завод в Чунцине собирает

мотоциклы и мотороллеры «Ямаха», а один из конкурентов производит мотоциклы «Хонда», перенося таким образом давнюю внутрияпонскую войну в другую страну.

С 1979 года китайское правительство благодаря введению рыночного механизма социалистического образца достигло значительных успехов в повышении продуктивности в сельскохозяйственных районах. Политика развития деревни привела также к довольно плавному переливу рабочей силы в трудоемкие отрасли легкой промышленности. Однако результаты прогресса модернизации крупных государственных предприятий оказались иными, и этот сектор все еще отстает.

Мой китайский опыт не был моим первым знакомством с коммунистической промышленностью. За пять лет до этого мы с женой были приглашены в Советский Союз. Перед отъездом в Москву нам с Йосико посоветовали взять с собой бутылки с водой, а также полотенца и туалетную бумагу, потому что, как нам сказали, условия жизни в Советском Союзе примитивные. Но эти предосторожности оказались излишними. С той самой минуты, как мы прибыли в Советский Союз, нас принимали с почетом. В аэропорту большая черная «Чайка» подъехала за нами прямо к самолету. Нам не пришлось даже утруждать себя обычными таможенными формальностями. Помимо гида и принимавших нас русских к Йосико была приставлена переводчица, а ко мне — переводчик. Было видно, что они старались оказывать нам услуги и ни на минуту не оставляли нас.

Однажды Йосико сказала: «Мне хочется пирожков». Переводчики озадаченно посмотрели друг на друга. «Пирожки,— терпеливо объясняла ее переводчица,— это пища рабочих, вы едва ли будете их есть». Но Йосико настаивала, и после долгих разговоров между переводчиками и многочисленных телефонных звонков нас наконец доставили туда, где стояли рабочие и ели пирожки. Мы присоединились к ним и с удовольствием ели эти маленькие, вкусные пирожки с мясом и овощами.

Нас принимал Джермен Гвишиани, который был тогда заместителем председателя Государственного комитета по науке и технике, а сейчас он — заместитель председателя Госплана. Это дружелюбный умный человек, в совершенстве владеющий английским. Я познакомился с ним в Сан-Франциско на приеме, устроенном Стивом Бектелом, сразу после встречи, организованной Советом конференций и Станфордским научно-исследовательским институтом. Я был удивлен, когда увидел, что этот русский прекрасно исполняет джазовые мелодии на фортепьяно и так непринужденно и учтиво держится в капиталистической среде.

В СССР он был таким же экспансивным. Он настоял, чтобы мы попробовали его национальные кушанья, обильную крестьянскую еду. Он возил нас на заводы в пригородах Москвы и Ленинграда, и я видел, как там делают радиоприемники и кинескопы и собирают телевизоры. Я видел все, что можно было посмотреть, но это не произвело на меня впечатления. В то время Советы отставали от Японии и Запада в области бытовой электроники на восемь—десять лет. Они работали грубыми инструментами и применяли неудобную и неэффективную технологию производства. Мне было ясно, что отсутствие качества и надежности было непосредственно связано с безразличным, незаинтересованным отношением рабочих и руководства, которое не знало, как стимулировать инженеров и рабочих-производственников. Даже советские граждане шутят по поводу плохого дизайна и низкого качества товаров, но я надеюсь, что со времени моего визита это качество улучшилось.

В конце моего визита Гвишиани привел меня в свой кабинет, где находились официальный представитель министерства связи и несколько чиновников. Гвишиани улыбнулся и сказал мне: «Теперь, господин Морита, вы осмотрели наши заводы и поняли, что мы можем. В нашей стране нет инфляции или роста заработной платы. У нас очень стабильная рабочая сила. Мы могли бы совместно с вашей страной использовать это через систему субконтрактов».

Он, по-видимому, очень гордился тем, что он мне показал, и, быть может, человеку, который видел, как упорно трудился советский народ все эти годы, этот прогресс показался бы феноменальным. Но то, что я увидел, не вызвало у меня восторга.

Я посмотрел на лица людей, собравшихся в кабинете, которые ждали, что я скажу. Я спросил у Гвишиани, действительно ли мне можно сказать, что я думаю. Да, конечно, пожалуйста, ответил он. Я так и сделал.

«Я скажу вам правду,— начал я.— Мы в Японии использовали наши самые лучшие таланты и самые умные головы и потратили много лет в поисках путей повышения эффективности и производительности даже таких простых вещей, как отвертка. Мы ломали головы и проводили подробнейшие исследования и опыты, чтобы решить, какая точно температура нужна для пайки железа в том или ином случае. Вы здесь не прилагаете таких усилий; по-видимому, в этом здесь нет нужды, потому что никто, кажется, не заинтересован.

Откровенно говоря, господин Гвишиани, мне очень не хочется что-либо критиковать, после того как вы устроили мне такой прекрасный прием и все мне показывали, но я должен сказать вам, что я бы не перенес, если бы увидел, что продукция «Сони» производится в таких условиях, как здесь у вас. Я не могу предложить вам пока нашу технологию».

Он выслушал это совершенно спокойно и подошел к одному из своих помощников, который гордо вручил ему маленький топорный черно-белый транзисторный телевизор советского производства.

«Господин Морита,— сказал он,— вот телевизор, который мы планируем сейчас продавать в Европе. Скажите, пожалуйста, каково ваше мнение об этом?» Я снова его спросил: «Я действительно могу сказать, что думаю?» Он кивнул.

Я глубоко вздохнул. «Господин Гвишиани, в Советском Союзе есть замечательные, талантливые мастера искусств,— начал я.— У вас великие музыканты, балет — великое художественное наследие, а ваши исполнители славятся во всем мире. Это счастье, что ваша страна обладает и техникой и искусством.

Но почему же этого не видно в вашем телевизоре? Если у вас в Советском Союзе есть и искусство, и техника, почему же вы не сочетаете их, чтобы делать прекрасные вещи? Если говорить откровенно, господа, судя по тому, что мы знаем о рынке и вкусах потребителей, мы не думаем, что такой некрасивый телевизор можно будет продать».

На какой-то момент все удивленно замолчали, и тогда Гвишиани обратился к представителю министерства связи: «Ответьте, пожалуйста, господину Морите».

Он совершенно серьезно сказал: «Мы понимаем, что вы говорите, господин Морита, но искусство не по нашей части!»

Это был невероятный ответ. Я почувствовал себя неловко: «О, я понимаю. Я сказал все, что хотел сказать. Если вы дадите мне один из этих телевизоров, я возьму его с собой в Токио и попрошу моих инженеров дать вам наши рекомендации, как его улучшить». Я это сделал, и наши инженеры написали длинный отчет, предлагая некоторые изменения в схеме и другие пути улучшения телевизора. Но без технологии «Сони».

Хотя идея настоящей конкуренции в интересах потребителей не достигла большого прогресса в Советском Союзе, эксперимент в Китае, вероятно, стимулирует ее. Но в настоящее время русские и американцы конкурируют в другой области, и эта конкуренция в вооружениях приносит большой ущерб экономике обеих стран, несмотря на возможность использования в гражданских целях некоторых военных разработок. В Советском Союзе развитие техники, по-видимому, сосредоточено в таких областях, как космическая и военная программы, но, конечно, не на потребительских товарах. Там, где речь идет о населении, дизайн и даже качество техники отстают.

Мы продаем Советскому Союзу в большом количестве оборудование для радиостанций. «Сони» — крупнейший производитель этого оборудования во всем мире. Разумеется, мы продаем эти

товары только с одобрения Координационного комитета по осуществлению контроля над экспортом стратегических товаров в социалистические страны. Мы также ведем большую торговлю радиотрансляционным оборудованием с Китаем. Обе страны часто обращаются к нам с просьбой предоставить технологию на основе лицензионных соглашений, в частности лицензию на технологию производства кинескопов «Тринитрон». Но мы все еще ничего не производим и ничего не разрешаем производить под нашим именем ни в Советском Союзе, ни в Китае. Компания «ФИАТ» давно продала Советскому Союзу автомобильный завод и технологию производства автомобилей, и в результате во всей Европе появилось множество автомобилей, которые как две капли воды похожи на «фиаты», но в действительности представляют собой ухудшенный советский вариант. Репутация компании «ФИАТ» из-за этого пострадала, и мы не хотим, чтобы такая же судьба постигла нас.

Года два спустя после этого я беседовал с Гвишиани в Зальцбурге во время музыкального фестиваля. «Вы должны снова приехать к нам», — сказал он мне. Но у меня до сих пор не было такой возможности.

---

#### IV

---

Сказав так много о том, как конкуренция сделала нашу промышленность великой, я должен сказать и о другой стороне медали, о том, что сегодня в нашем обществе действует чрезмерная конкуренция. Она существует в системе образования и в социальной жизни и фактически подрывает здоровье многих молодых людей. Существует сильная конкуренция за место в школе. И поскольку поступление в «лучшие» школы зависит только от личных качеств, единственный способ попасть туда — это выдержать конкурсные экзамены. В результате в Японии появились знаменитые «мамы-репетиторы», которые заставляют своих детей вести очень трудную и безрадостную жизнь, наполненную зубрежкой и учебой. Несколько лет назад, когда мы переехали в новый дом в районе Аояма в Токио, я обнаружил по соседству школу для подготовки к поступлению в детский сад.

Токийский университет — это, пожалуй, самое известное высшее учебное заведение в Японии, и он может гордиться тысячами замечательных выпускников, которые стали премьер-министрами, крупными чиновниками, дипломатами и крупными бизнесменами. Но один бывший президент университета однажды сказал мне: «Первокурсники приходят сюда после того, как они всю жизнь зубрили, и они полностью истощены». В Японии это уже тема печальных шуток, что многие студенты в университете ничего не делают. Стоит студентам поступить в университет, ради чего они так тяжело потрудились, как им начинает казаться, что они уже достигли своей цели в жизни. Они уже настолько устали, что даже не испытывают ни желания, ни потребности учиться дальше. Почти никто из получивших право на поступление в университет никогда не проваливается. В японский университет очень трудно попасть, но его очень легко окончить; в США и Англии — обратная картина: там легче поступить в университет, но гораздо труднее его окончить.

Дух конкуренции в Японии проник даже в министерства. Постороннему может показаться, что японское правительство — это единая бесперебойно функционирующая организация. Оно состоит из большого числа очень хорошо подготовленных, умных выпускников всех элитарных университетов, и Япония сегодня, вероятно, имеет самую высокую квалификационную и компетентную бюрократию во всем мире. Эти специалисты-чиновники часто ревностно оберегают свою власть в той или иной области, нередко бюро или отделы в министерствах, а также министерства воюют друг с другом.

Наша газетная и телевизионная конкуренция породила серьезные проблемы. Качество телевизионной программы упало до низкого уровня из-за конкуренции в демонстрации самых популярных передач. В газетной области «холодные головы» решили одну проблему, но создали множество других проблем. Поскольку наша страна — это страна почти всеобщей грамотности и

поскольку вся она находится в одном часовом поясе, мы можем иметь общенациональные газеты, и поэтому конкуренция за информацию очень острая. Крупные газеты имеют самолеты и вертолеты, и на некоторых из них есть даже фотолаборатории, чтобы фотографы могли обработать свои пленки, возвращаясь на самолете из далекой командировки в Токио. Токийская газета «Асахи» использовала в 1984 году во время Олимпийских игр в Лос-Анджелесе нашу беспленочную камеру «мавика» и передавала фотоснимки всех соревнований по каналу телефонной связи с установленного в автомобиле телефонного аппарата «Сони», который журналисты «Асахи» использовали в поездках на все важные соревнования. «Асахи» превзошла все другие газеты благодаря прямой передаче дискретизированных изображений. Это был эксперимент, который принес нам большое удовлетворение. Я не ездил на Олимпийские игры, но с удовольствием рассматривал кадры на телеэкране.

Однако жажда информации и большое количество корреспондентов, освещающих любые события, создают большие проблемы для всех. Корреспонденты и телеоператоры зачастую ночуют в палатках у домов, где живут герои сообщений печати, порой мешая и выходу из этого дома. Иногда ошеломляет уже одно количество корреспондентов. Во всех министерствах и крупных ведомствах корреспонденты, которые обычно пишут о событиях и работниках этих министерств, создают клубы, устанавливающие правила освещения событий и поведения. Они обычно душат журналистскую инициативу, но если сотни журналистов будут врывать в кабинет одного министра или в какой-либо отдел, чтобы сделать репортаж, никто уже не сможет спокойно спать.

Несмотря на некоторые из этих мрачных аспектов, конкуренция, по моему мнению, главный фактор развития промышленности и ее технологии, и я думаю, так обстоит дело не только в Японии, но и в США. Любое вмешательство в свободную и открытую конкуренцию должно быть сведено до минимума. В этом смысле новый подход администрации Рейгана к антитрестовскому законодательству наиболее уместен при возвращении на разумный путь в решении проблем, что больше соответствует реальностям экономики. Нам в Японии тоже приходится прилагать большие усилия, чтобы отменить некоторые ненужные преграды и ограничения, мешающие свободному функционированию рынка. Надо покончить с устаревшими и бессмысленными нормами и практикой коммерции. Я всегда боролся с рутинной и буду бороться с ней и впредь.

Но мне хотелось бы предостеречь моих американских друзей. Джордж Кеннан когда-то назвал американскую дипломатию «буквоедской и моралистической». Я думаю, что это верно и сегодня. У всех стран, так же как у людей, разная история и культура, и полагать, будто американские идеи и американскую правовую доктрину можно применять во всем мире, как, по-видимому, считают некоторые американцы, было бы ошибкой.

Я осознал, что конкуренция в борьбе за рынки зачастую приводит к недоразумениям. Вот почему я всегда защищал идею расширения личных контактов между руководителями крупных компаний всего мира. Адвокаты часто предостерегают нас от таких встреч, боясь, что они могут быть инкриминированы нам в антитрестовском деле. Я очень ценю их советы, но в антитрестовских законах нигде не сказано, что руководителям компаний нельзя встречаться между собой и немного лучше узнать друг друга. При наличии соответствующих гарантий, поддержки правительства и открытого доступа общественности к протоколам такие встречи могли бы заложить основу для улучшения взаимопонимания, и их надо поощрять. Ярким примером могут служить продолжающиеся встречи между английской и японской ассоциациями электронной промышленности, которые проводятся уже девятнадцатый год. Важные шаги к росту взаимопонимания были сделаны в 1984 году на встречах так называемой группы мудрецов и позднее на японо-американской конференции предпринимателей, а также на встречах американо-японской консультативной комиссии.

Но для роста взаимопонимания необходимы большие усилия. Мне интересно было наблюдать, как возмутились американцы, когда в 1985 году был объявлен четвертый год так называемых «добровольных» ограничений импорта автомобилей. После того как японские автомобилестроители три года подряд удерживали поставки автомобилей в США на одном и том же уровне, официальные представители администрации в Вашингтоне, включая американского торгового представителя,

заявили, что четвертый год ограничений не потребуется, потому что американская промышленность получила необходимую «передышку». Она была оснащена новой техникой, и ее автомобили стали конкурентоспособными.

Размеры премий управляющим американских автомобильных компаний в 1984 году были так велики, что в газетах появились редакционные статьи, называвшие их просто скандальными. Но «Дженерал моторе» и «Форд» потребовали значительного увеличения количества японских автомобилей, которое они могли бы продавать под своими марками в США. Мелкие японские фирмы, которым были предоставлены очень низкие квоты по старым ограничениям, жаждали их отмены, чтобы иметь возможность начать увеличивать поставки автомобилей своим заказчикам в США. Умные люди в министерстве внешней торговли и промышленности понимали, что, если отменить все ограничения, все будут стараться продать как можно больше автомобилей, а если экспорт чрезмерно возрастет, в США наступит хаос и вспыхнет недовольство. Поэтому японское правительство решило объявить еще один год годом ограничений, увеличив экспорт примерно на двадцать четыре процента, это большое увеличение, но, в силу духа соперничества у нашего народа, оно, вероятно, было бы еще больше, если бы ограничений не было вообще. При этом были увеличены квоты мелким компаниям, автомобили которых продавали американские компании в качестве так называемого «связанного» импорта. Например, автомобили «Мицубиси», сделанные для «Крейслера», машины «Мазда» — для «Форда», «Исудзу» — для «Дженерал моторс».

Это объявление вызвало большие волнения и недовольство в Детройте, а также на индустриальном Среднем Западе. Некоторые американские газеты опубликовали редакционные статьи о том, что японцы должны продолжать соблюдать старые квоты, даже если официальные ограничения отменены. Конгрессмены подняли визг. Они не могли понять японский дух соперничества. А потом, к нашему удивлению, некоторые американские автомобильные компании начали жаловаться, но не на то, что Япония продает слишком много автомобилей, а на то, что она недостаточно увеличивает экспорт автомобилей! Благодаря поставкам по увеличенным квотам на японские автомобили компания «Крайслер» увеличила на семьдесят процентов число импортированных машин «Мицубиси» по сравнению с квотами предыдущего года, а «Дженерал моторс» увеличила на 211,8 процента импорт машин «Судзуки» и на 140 процентов импорт машин «Исудзу». Обе эти компании, а также «Форд» увеличили свои возможности поставлять американским клиентам японские автомобили. Настала очередь в Японии удивляться тому, что происходит. Почему конгрессмены и прочие жалуются на японскую конкуренцию, в то время как американские автомобильные компании сами увеличивают закупки и даже недовольны тем, что не могут получить достаточное количество автомобилей?

Мы понимаем, что в ходе конкуренции на таком рынке, как наш собственный, японские компании порой действуют грубо в своей беспощадной тактике. Компании добиваются увеличения своей доли на рынке, снижая цены до минимума, иногда настолько, что ни у кого не остается никаких шансов на получение прибылей от этого товара. Победителем в борьбе за долю на рынке становится тот, кто может позволить себе дольше терпеть убытки на рынке. Такая практика не встречает понимания и вызывает враждебное отношение в деловых кругах некоторых стран, в частности в Юго-Восточной Азии, куда японские компании перенесли свою тактику конкуренции, игнорируя порядки в этих странах. Но что касается автомобилей, то американские компании поддерживают японскую практику, а кто может знать рынок и потребителей лучше, чем они.

## ТЕХНОЛОГИЯ. Борьба за выживание

Мы, японцы, одержимы борьбой за выживание. Буквально каждый день под нашими ногами дрожит земля. Мы живем на вулканических островах под постоянной угрозой не только сильных землетрясений, но также тайфунов, цунами, свирепых снежных бурь, весенних паводков. На наших островах нет почти никакого сырья, за исключением воды, и более трех четвертей нашей земли непригодно для жизни и для сельского хозяйства. Поэтому мы очень дорожим тем, что имеем. Вот почему мы научились уважать природу, беречь ее, миниатюризировать технику и технологию и относиться к ним как к средствам, помогающим нам выжить. Мы, японцы, не считаем себя глубоко религиозными, хотя это так; мы верим, что бог существует во всем. Мы — буддисты, конфуцианцы, синтоисты и христиане, но мы также очень прагматичны. Мы часто в шутку говорим, что большинство японцев рождаются синтоистами, живут как конфуцианцы, женятся по-христиански, а хоронят их как буддистов. Наши ритуалы, обычаи и праздники берут свое начало в многовековых религиозных традициях, но мы не связаны никакими запретами и считаем себя свободными предпринимать любые шаги в поисках самых лучших и практичных способов что-то делать. Одно из самых важных понятий о ценности, которое мы сохранили с древних времен, это понятие «моат-тай-най», которое не поддается буквальному переводу. Это ключевое понятие, которое может помочь многое понять в отношении Японии, японского народа и нашего трудолюбия. Это выражение означает, что все, что есть в мире, — это дар Творца, и мы должны быть благодарны за этот дар и ничего не тратить зря. Буквально «моат-тай-най» означает «непочтительный», «нечестивый», но в более глубоком смысле оно подразумевает святотатство, оскорбление Небес. Мы, японцы, полагаем, что нам все дается как священное имущество, переданное нашему попечению и, по существу, дано нам только взаймы, чтобы мы это как можно лучше использовали. Растрата чего-либо попусту считается грехом. Мы употребляем выражение «моат-тай-най», даже если говорим о расточительности в самых простых вещах, даже воды и бумаги. Неудивительно, что мы выработали такое понятие, которое означает нечто большее, чем просто бережливость; это — религиозное понятие. Я знаю, что такое понятие в определенной степени существует на Западе и на всем Востоке, но в Японии оно несет особый смысл. Борьба за выживание при вечной угрозе наступления тяжелых времен и стихийных бедствий, стремление произвести товары при минимуме сырья — все это стало для японцев образом жизни, и поэтому пустые траты считаются позором, чуть ли не преступлением.

В прошлом, когда Япония была полностью изолирована, нам приходилось преодолевать любые бедствия собственными средствами. Мы страдали от голода и землетрясений, в пожарах много раз сгорали деревянные дома в наших городах, людям приходилось вновь начинать жизнь с нуля. Мы стали мастерами по борьбе с кризисами. Некоторые из тех, кто приезжал в Японию сразу после войны, восхищались тем, как японцы восстанавливают города, которые в 1945 году были превращены бомбами в огромные поля, засыпанные щебнем. Многие пишут, что мы, по-видимому, относились к этому как к еще одному стихийному бедствию, вроде того, что случилось 1 сентября 1923 года, когда мощное землетрясение сильно потрянуло Токио, вследствие чего были разрушены высокие здания и сгорели сотни тысяч домов. Такой же ущерб причинили зажигательные и фугасные бомбы во время второй мировой войны.

Я вспоминаю, как в 1946 году я каждый вечер шел из временного здания нашей фабрики в универмаге «Сирокия» к токийскому вокзалу, расстояние около мили, и на моем пути не было ни одного здания, ничего, кроме нескольких дымовых труб и многочисленных стальных сейфов магазинов и фабрик, которых когда-то так много было в этом районе. Можно было пройти мило в любом направлении и ничего не увидеть, кроме развалин. Тысячи «летающих крепостей» «Б-29» сбросили зажигательные бомбы на большие города, чтобы уничтожить сосредоточенную там промышленность — ошибка японцев в планировании. Почти половина наших авиационных двигателей производилась в одном городе. Все самолеты собирались в двух городах, а девяносто процентов электронных ламп — в трех городах.

Но в обе эти эры, как после стихийных бедствий, так и после бедствий по вине человека, город был восстановлен со скоростью, которая удивила даже некоторых японцев. Привыкшие к лишениям и к стихийным катастрофам, одни семьи после войны перебрались в бомбоубежища своих сгоревших дотла домов, в то время как другие построили лачуги, используя искореженное железо, картон и щепки. Они восприняли свое несчастье как то, что надо терпеть, но не дольше, чем это абсолютно необходимо, и сразу же начали работать, восстанавливая свои дома, искусно выделявая



печки из камней и валявшихся повсюду кусков металла, собирая остатки пригодных материалов из обуглившихся руин. В ходе восстановления города велись поиски новых путей и применялись новые методы, чтобы узнать, как лучше выдержать любую очередную катастрофу, когда бы она ни произошла.

Отель «Империял», построенный по проекту великого американского архитектора Фрэнка Ллойда Райта, выдержал землетрясение 1923 года (фактически он был официально открыт всего за несколько часов до землетрясения), и его технические методы стали предметом изучения и примером. В результате была создана новая технология строительства, и эта технология сегодня постоянно совершенствуется в лабораториях по изучению землетрясений в университете в Цукубе и во всей Японии. В этих лабораториях моделируются землетрясения, которые используются в испытаниях фундаментов зданий и строительных методов. С помощью компьютеров возможны такие виды моделирования, которые прежде были недоступны, и в результате японская технология строительства, по всей вероятности, лучшая в мире. Она и должна быть лучшей, потому что она тесно связана с проблемой выживания.

Мы также очень экономны, причем мы экономим не только деньги, хотя и в этом мы неплохо преуспели. Когда я впервые приехал в США, я был поражен, увидев, как американцы выбрасывают старые газеты. Я не мог поверить, что после беглого просмотра заголовков за завтраком они откладывают газету в сторону или выбрасывают ее в мусор. Некоторые американцы хранили их до тех пор, пока пачка газет не достигала больших размеров, а потом относили ее на мусорную свалку. Они могли вырезать телевизионную программу и выбросить все остальное. Меня также поражали размеры этих газет; в Японии газеты гораздо тоньше. Я никогда не видел ничего подобного воскресному изданию «Нью-Йорк таймс», которое иногда весит несколько фунтов. После того как поживешь в Америке некоторое время, к этому начинаешь привыкать.

Когда я жил в Нью-Йорке, я познакомился с японцем, недавно приехавшим в Штаты, и он признался мне, что столкнулся с проблемой, которую не мог разрешить сам, и надеялся, что я ему помогу. Конечно, я ответил, что буду рад ему помочь. «В чем ваша проблема?» — спросил я. Но он не хотел ничего говорить.

«Вам надо прийти в мой номер», — сказал он. Я пришел к нему в номер и сразу же обнаружил эту проблему. Маленькая комната была почти полностью забита газетами — газеты штабелями стояли у стены, под кроватью, заполняли стенные шкафы. Он не мог заставить себя выбросить их и не знал, что с ними делать. Я договорился о том, чтобы из его номера вынесли газеты, к его огромному облегчению, и объяснил, что понятие «моат-тай-най» не относится в американском обществе к числу понятий, так прочно вошедших в плоть и кровь, как в Японии.

Процент грамотных так высок, что журналы, книги и газеты в Японии процветают. Мы используем бумагу повсюду — от предметов религиозных ритуалов, картин и книг до абажуров и занавесок, оберточной бумаги и упаковки, а также для всевозможных украшений, и поэтому Япония стала вторым в мире производителем бумаги после США, выпуская более 190 миллионов тонн бумаги в год. Но тем не менее Япония занимает первое место в мире по проценту вторичного использования бумаги — в 1984 году мы собрали макулатуру для производства пятидесяти процентов всей бумаги. (В США эта цифра составляет 27 процентов, во Франции — 34 процента, в ФРГ — 38 процентов, в Голландии — 46 процентов и в Англии — 28 процентов.) Один старомодный, но эффективный метод, который мы используем, заключается в том, что сборщики макулатуры с громкоговорителями периодически объезжают на грузовиках или обходят с тачками свои районы, собирая старые газеты и журналы и давая в обмен туалетную бумагу. Быть может, на улицах Нью-Йорка это выглядело бы несколько странным, но, по всей вероятности, это было бы разумно. Мы также используем в качестве вторсырья большое количество алюминия, стали, стекла, цинка, меди, свинца. В Японии люди очень честно разбирают свой мусор, чтобы содействовать сбору вторсырья.

Поскольку нам всегда приходится быть бережливыми, чтобы выжить, мы, японцы, считаем более целесообразным и экономичным обогреться с помощью жаровни для ног или рефлектора, чем

использовать для создания комфортных условий всего для одного-двух человек всю энергию, необходимую для обогрева всего помещения (или дома). Даже горячая японская ванна служит всей семье (японцы моются не в ванной), прогревая тело зимой настолько, чтобы человек мог легко высидеть ужин в продуваемом всеми сквозняками японском доме, прежде чем лечь в теплую постель. В Америке большие дома отапливаются зимой и охлаждаются летом, чтобы создать удобства для нескольких человек, и японцам старшего поколения, вроде меня, это кажется расточительством, но теперь мы в Японии делаем то же самое. Иногда нам приходится снимать зимой пиджаки, потому что во многих учреждениях очень жарко, и надевать их летом из-за кондиционеров. После введения второго эмбарго на нефть японский премьер-министр Масаёси Охира попытался убедить японских бизнесменов и чиновников носить на работу видоизмененный летний пиджак типа сафари, вместо того чтобы надевать рубашку, галстук и пиджак, тогда не приходилось бы намного снижать температуру в помещении, и некоторое время он сам носил такой пиджак. Он даже позировал перед журналистами в костюме, который он назвал «энергосберегающим», но японцы слишком педантичны, чтобы так вольно одеваться, и этот костюм так и не вошел в моду. Но температура в служебных помещениях была приведена в соответствие с задачами экономии энергии, и люди просто больше потели. Мы в «Сони» взяли за правило никогда не перегревать и не переохлаждать ни одно из наших помещений и вывесили табличку на нашей главной конторе, в которой объясняли нашу политику посетителям.

Вплоть до первого эмбарго на нефть многие японцы, по-видимому, считали, что наш экономический рост базируется на предположении о том, что нефтяные ресурсы неограниченны и что все, что нам надо сделать, это пойти и подобрать их и что с помощью этих ресурсов мы сможем бесконечно расширять нашу промышленность. Когда наступил нефтяной кризис, нам снова пришлось вспомнить о смысле выражения «моат-тай-най». Но мы также научились применять принципы, которые лежат в основе этого выражения, и сегодня при гораздо более возросшей экономике мы сжигаем меньше нефти, угля и природного газа, чем в 1973 году, потому что мы научились их эффективно использовать.

Когда наступили нефтяные кризисы, на помощь Японии пришла способность японцев работать сообща. Япония тогда, как и теперь, почти на сто процентов зависела от импорта нефти. И эта нефть стала обходиться нам очень дорого, поэтому мы думали прежде всего о том, как ее сэкономить. На всю японскую промышленность была возложена обязанность экономить нефть и искать пути сокращения потребления энергии на наших заводах, и перед ней была поставлена задача производить товары, которые будут потреблять меньше энергии. Фактически это было как раз в нашем вкусе. Ибука был фанатиком сокращения потребления энергии; это одна из главных причин того, что он захотел использовать транзисторы.

Мы изучили все наши заводские операции, а также наши товары и внесли конструктивные изменения там, где мы могли сэкономить хотя бы очень небольшое количество энергии. За несколько месяцев действия эмбарго на нефть мы модифицировали конструкцию кинескопа нашего «Тринитрона», заменив косвенный индукционный нагрев катодов прямым индукционным нагревом, сократив потребление энергии на двенадцать процентов. Мы также заново рассмотрели все формы потребления энергии в «Сони», не только на наших заводах и в конторах, но также потребление энергии нашей аппаратурой. Я провел такой же анализ потребления энергии, когда мы с женой строили наш новый дом в районе Токио Аобадаи в 1969 году. Я хотел построить в подвальном помещении теплый бассейн, но возникли две проблемы: во-первых, влажность распространилась бы до верхних этажей и, во-вторых, потери тепла при эксплуатации бассейна были бы большими и ненужными. Я подсчитал, что девяносто процентов тепловых потерь приходилось бы на испарение. Я решил обе проблемы, сконструировав пенопластовое покрытие всей поверхности бассейна и «законсервировав» таким образом влажность и тепло, и запатентовал эту идею в США и Японии.

В 1973 году все производители электробытовых приборов занялись проблемой сокращения потребления энергии и даже соревновались между собой в том, кто сможет произвести товары, потребляющие как можно меньше энергии; низкое потребление энергии стало одним из главных критериев, способствующих продаже товара и одним из новых критериев конкуренции. В то время я был разочарован, когда увидел, как мало сделано для изменения конструкции товаров в других

странах, но, по-видимому, в странах, имеющих собственную нефть, как, например, США и Англия, кризис не оказал такого же сильного воздействия на каждого гражданина, как в Японии. Мы понимали, что, если у нас выключат электричество, мы погибнем. Некоторые из самых больших пессимистов предупреждали, что в худшем случае Япония должна быть готова вернуться к своим земледельческим корням. Практически мы понимали, что нефть у нас будет, по той или иной цене, но мы знали, что изменения необходимы, что мы не можем больше быть расточительными и что нашим мечтам о неуклонном экономическом росте, наверное, не суждено сбыться. Фактически в результате первого эмбарго на нефть реальные темпы роста нашего валового национального продукта упали с 8,8 процента в 1973 году — самые высокие темпы роста в индустриальных странах — до 1 процента в 1974 году — самое большое снижение темпов роста в том году среди этих стран.

Благодаря кризису мы стали работать более эффективно. Используя новейшую технологию, мы сконструировали осветительные приборы, которые потребляли меньше энергии, а также генераторы с более высоким коэффициентом полезного действия. Вскоре люди, которые приходили на Гиндзу и видели там и в других местах яркие огни, не могли поверить в то, что мы сжигаем меньше энергии. Заводы научились вторично использовать отработанное тепло и газы, а также производить продукцию с меньшими энергетическими затратами. Благодаря новой технологии был значительно повышен коэффициент полезного действия моторного топлива. И вскоре мы начали понимать, что можем использовать каждый баррель нефти эффективнее чуть ли не любой другой страны.

Один интересный аспект ситуации с нефтью заключается в том, что, поскольку наша страна маленькая, мы расходует на транспорт меньше нефти, чем на промышленность, в то время как в США сложилась обратная картина. Там на транспорт идет более половины каждого барреля нефти. Одно время мы завидовали Англии, потому что у нее есть собственная североморская нефть, но, когда в восьмидесятые годы цены на нефть резко упали и возникло перепроизводство нефти, дорогая североморская нефть Англии стала бременем для страны. Мы все еще импортируем 99,7 процента требующейся нам нефти, сто процентов алюминия, железной руды и никеля, более чем девяносто пять процентов меди и более чем девяносто два процента газа. Поэтому нас постоянно гнетет страх лишиться поставок, и мы стараемся поддерживать хотя бы стодневный запас нефти в наших нефтехранилищах и в стоящих на приколе супертанкерах, просто на всякий случай. Это, конечно, благоразумно, но я думаю, что это также наследие нашего недавнего прошлого как аграрной страны и чувства уязвимости.

Когда вам с детства говорят, что металлический предмет, который вы держите в руках, сделан из железной руды, добытой в далеких странах, привезенной в Японию за большие деньги и загруженной в доменные печи, в которых сжигаются газ и уголь из других далеких стран, то такой предмет кажется очень дорогим. В Америке, возможно, экономически целесообразно произвести серию ведущих мостов для автомобилей, потом проверить их и выбросить те, которые не прошли контроля. В Японии нам не позволяет делать этого элементарная экономия. Наша общая философия, свойственная всей промышленности Японии, состоит в том, что каждый сам себе контролер и что производимую продукцию надо делать без брака на каждом этапе операции. Нам это кажется естественным. Это осторожная и консервативная философия, но она хорошо нам служит. В Америке допускается определенный процент брака, мы же всегда стараемся избежать даже единичных случаев брака. Можете себе представить, как мы были озабочены в пятидесятые годы, когда у нас было так мало средств, а количество пригодных транзисторов составляло у нас в первое время лишь пять процентов всей продукции. Главной задачей всех работников «Сони», над которой они трудились днем и ночью, было поднять качество до девяноста с лишним процентов пригодных экземпляров, чего мы и добились за несколько месяцев. Я очень рано обнаружил, что для «Сони» послепродажное обслуживание в зарубежных странах обходилось столь дорого, что обеспечение гарантии качества на каждом этапе производства в конечном счете было дешевле.

Я также узнал, что в Америке к сырью относятся гораздо более легкомысленно, чем в Японии. У Америки так много всего — нефти, угля, меди, золота, урана, леса, — что даже сегодня американцы, по-видимому, не принимают всерьез проблему экономии. Я вспоминаю одно американское выражение — «неисчерпаемый источник». У нас такого выражения нет.

У нашего народа аккуратность, наверное, в крови. Быть может, это как-то связано с той тщательностью, с которой нам приходится учиться рисовать сложные иероглифы нашего языка. Но каковы бы ни были причины, когда мы, например, говорим японскому рабочему, что допуски той или иной детали составляют плюс-минус пять, он автоматически старается сработать эту деталь с нулевым допуском. Когда же мы создавали свой завод в США, мы обнаружили, что рабочие точно следуют инструкциям. Если мы им говорили: «Сделайте эту деталь с допуском плюс-минус пять», мы и получали детали примерно с такими допусками, но эти допуски крайне редко были так близки к нулю, как у японских рабочих. Мы обсудили вопрос, что нам делать с этим, и быстро нашли ответ. Для американских инструкций мы просто установили допуски в пределах плюс-минус два, и американские рабочие выпускали нужную нам продукцию, соответствующую этим допускам. Если нам было нужно, чтобы американские рабочие сделали деталь с нулевыми допусками, это требование выполнялось, если оно было указано в инструкции.

Я ни в коей мере не хочу дискредитировать иностранных рабочих. Там, где люди привыкли к иному подходу, порой приходится им пользоваться. Я уверен, что американские управляющие, которые имели в Японии дело с японскими рабочими, накопили не менее интересный опыт. Когда мы начали сборку телевизоров «Тринистон» в Сан-Диего, мы работали с неопытными рабочими и, конечно, беспокоились о качестве. Нам надо было объяснить новым рабочим, чего мы ожидаем от них и почему. Мы обсудили эту проблему с нашими управляющими на этом заводе, Майком Моримото, Юнити Кодерой и Роном Дишно, которые отвечали за сборку. Мы нашли простой ответ: показать каждому рабочему, что произойдет с телевизором, если он не выполнит свою операцию надлежащим образом. Были сделаны телевизоры, в которых где-нибудь были неправильно соединены провода, и рабочие, выполнявшие эту часть сборки, могли видеть, что происходит с изображением на экране, и найти причины дефекта — место плохой спайки, соединитель или что-либо еще. Очень скоро мы добились в США такого же качества, как в Японии. Когда мы открыли завод в Бридженде, в Уэльсе, мы отправляли сделанные там детали в Японию на проверку, и потом возвращали их для сборки на завод в Англии до тех пор, пока не убедились, что все детали соответствуют стандартам.

Мы, японцы, всегда стремимся развивать нашу собственную технику и технологию, усваивая различные аспекты зарубежной техники и соединяя их для производства соответствующих предметов или систем. Мы все еще используем в нашем языке китайские иероглифы вместе с одной из чисто японских слоговых азбук, которая накладывает на довольно простую китайскую грамматику очень сложную нашу. Вторая наша слоговая азбука предназначена для обозначения произношения иностранных слов. Любое новое иностранное слово может быть внесено в наш язык этим путем. Разумеется, мы будем произносить его по-своему, но нам не надо строить для этого целую цепь китайских иероглифов, чтобы приблизительно правильно обозначить тот или иной звук. Письменный японский язык тоже очень удобен для скороотчтения, потому что для того, чтобы понять, о чем идет речь в том или ином отрывке, достаточно лишь быстро пробежать глазами китайские иероглифы. Это тоже технология.

В 1543 году по чистой случайности у берегов маленького японского острова Танэгасима, недалеко от южного побережья Кюсю, остановилось для пополнения запасов китайское торговое (а может быть, и пиратское) судно, на борту которого находились несколько португальцев. У португальцев были два фитильных ружья, и, пока судно заправлялось продовольствием, они охотились на острове. Когда Токитака, владелец этого уединенного острова, увидел это новое оружие, он стал просить, чтобы его лучше ознакомили с ним. Португальцы, очевидно, согласились научить его стрелять, и к тому времени, когда они были готовы к отплытию, Токитака решил приобрести эти два ружья, за которые он очень дорого заплатил португальцам. Он приказал своему главному кузнецу сделать такие же ружья, вот так в Японии и появилось огнестрельное оружие. Говорят, что через несколько лет японский вариант португальского оружия, которое в Японии теперь называется «танэгасима», превзошел оригинал, но я не могу за это поручиться.

Япония долго находилась под чарами оружия. Но они были разрушены в 1945 году, и сегодня Япония — наименее вооруженная из всех индустриальных стран мира. Остров господина Токитаки, расположенный рядом с нашим главным островом на самом юге страны в Тихом океане, оказался с

точки зрения географии самым подходящим местом для сооружения космодрома Национального управления по исследованию космического пространства, откуда с помощью его новейших ракет запускаются спутники связи и метеорологические спутники. По иронии судьбы этот остров дважды стал пионером новейшей техники в Японии. Технология, которая изучается сегодня на этом острове, дает нам такие средства для выживания, как геостационарные спутники, обеспечивающие способность поддерживать связь с остальным миром, а также метеорологические спутники, поставляющие нам важные сведения о погоде и результаты наблюдений за Солнцем, которыми мы делимся с другими странами в западной части Тихого океана.

В шестнадцатом веке японские солдаты во главе с Тоётоми Хидэёси вторглись в Корею, и среди людей, увезенных в Японию, были корейские гончары и другие ремесленники, достигшие совершенства в производстве различных видов керамики и металлических изделий. Они использовали приемы, не известные в то время в Японии, и привили их японским ремесленникам. Таким образом, у японцев всегда была большая тяга к технике и технологии. Я уже говорил о периоде революции Мэйдзи, когда мы старались использовать все виды новой техники, которые нам удавалось найти на Западе, и учились делать самые разнообразные вещи — от кринолинов до локомотивов.

Но, говоря о технике и ее пользе для человечества, я имею в виду не только новейшие изобретения того или иного века. Можно иметь замечательную технику и не знать, что с ней делать. И можно иметь примитивную технику, которая спасет вам жизнь.

В один январский день в 1974 году двое рыбаков бродили по камышовым зарослям в уединенном месте близ реки Талофофо на острове Гуам, расставляя ловушки для креветок, когда им почудилось, что поблизости кто-то идет. Они остановились и стали ждать. Через несколько секунд камыши раздвинулись и оттуда выскочил коренастый, жилистый, бородатый человек в чем-то вроде холщевой военной формы. Увидев рыбаков, он вздрогнул, бросил ловушки, поднял руки в молитвенном жесте и бросился на одного из мужчин. Рыбаки повалили его на землю и связали ему руки. В местном полицейском участке он встал по стойке «смирно» и представился как капрал Ёити Ёкои из интендантского корпуса японской имперской армии. Когда американские войска в 1944 году вновь захватили Гуам, он скрылся от преследований и прятался в течение двадцати восьми лет. Он рассказал невероятную историю о том, как он выжил.

До призыва в армию в 1941 году Ёкои был портным. Он служил в интендантской части в Китае и в марте 1944 года, незадолго до падения Гуама, был переведен на этот остров. После того как американские войска вновь установили контроль над Гуамом, японские военные власти сочли его погибшим и произвели его посмертно в сержанты. На буддийском алтаре его семьи была установлена мемориальная доска, но его родители до самой смерти не верили, что он умер. Если не считать анемии, у него было прекрасное здоровье. Когда его положили в больницу, он попросил только «что-нибудь соленое». Он прожил без соли двадцать восемь лет. Он купался и брал питьевую воду из небольшого ручья, недалеко от своей пещеры. Он выкопал яму глубиной восемь футов, используя в качестве лопаты гильзу артиллерийского снаряда; он сделал крышу из бамбука и соорудил канализационный сток и отхожее место.

Когда остров захватили американцы, ему было приказано сжечь военную форму, и он вместе с двумя другими солдатами бежал на безлюдную оконечность острова. Ёкои сказал, что двое других солдат жили отдельно и умерли за несколько лет до того, как он был обнаружен. Чтобы иметь одежду, он сдирал гибкую кору с дерева паго, делал из нее нити и плел из них ткани на самодельном ткацком станке. Затем он разрезал ткань портновскими ножницами, которые у него сохранились, и шил брюки, рубашки и куртки. Он делал иголки, разбивая медные патроны и заостряя их осколки. Он нашел брошенную коробку от американских боеприпасов и несколько пулеметных гильз, которые служили ему сосудами. Он нашел в реке плавающие обрывки каната, на берегу — кусок ткани, немного проволоки и пластмассовую коробку. Проволока пошла на пряжки для пояса, из пластмассы он сделал пуговицы. Он выжимал масло из мякоти кокосовых орехов и использовал скорлупу как чашки.

Он также научился зажигать огонь трением палочек и поддерживал огонь с помощью фитиля из кокосового волокна. Зажженный фитиль тлел несколько дней, и он раздувал его, когда ему нужно было разжечь огонь, чтобы приготовить пищу. Иногда он ел диких крыс, которых ловил самодельными ловушками. Ему случалось ловить оленей, и он коптил мясо над своим очагом в напоминавшей корзину штуковине, изобретенной им для уменьшения количества дыма, выходящего через его вентиляционный ствол. Он ловил пресноводных креветок и рыбу и сумел развести некоторые овощи.

Ёкои встречали на родине как героя. Он получил причитавшееся ему жалованье, написал книгу и теперь сам выступает с лекциями о жизни в диких условиях. К счастью, мало кому из нас суждено пережить испытания сержанта Ёкои. Я пересказал историю о том, как он выжил, чтобы подчеркнуть то, с чего я начал, а именно, что даже самая примитивная техника и технология может сохранить жизнь. Ведь техника — это не только те чудеса, которые сегодня делают нашу жизнь такой удобной.

---

## II

---

Быть может, именно потому, что нам так нужны средства выживания, японские ученые уделяют больше внимания конкретным разработкам, чем чистой теории. Мы взяли много теоретических идей и превратили их в реальные предметы, во многих случаях — в такие вещи, которые не могли себе представить создатели фундаментальной технологии. Это, конечно, неизбежно. Хорошим примером из истории «Сони» может служить применение нами транзисторов для радиоприемников. Сегодня мы разрабатываем новые материалы для машин, которые пока еще существуют только на чертежных досках, но которые, как нам известно, потребуются на определенных этапах опытно-конструкторских разработок.

Самую большую трудность представляет внедрение новой техники в быт. Стоит только людям узнать преимущества той или иной техники, как им хочется ее получить. Какая домашняя хозяйка захочет вернуться к стиральной доске? Вот еще один пример: до тех пор пока компьютеры и бортовые микропроцессоры не получили широкого распространения, мало кто понимал, что их машины могут потреблять гораздо меньше горючего, что они могут быть такими комфортабельными, а также более безопасными из-за техники, ставшей возможной благодаря компьютерам. В целях обеспечения безопасности многие модели теперь оснащены сенсорами, которые автоматически включают фары с наступлением сумерек, а также «дворники» ветровых стекол, которые начинают работать с первыми каплями дождя. Стало возможным производить меньшие, но более экономичные двигатели, потому что крошечные бортовые компьютеры сделали их коэффициент полезного действия высоким. В автомобильных двигателях увеличивается количество керамических деталей, что делает их более жаростойкими и прочными. Новые синтетические материалы заменяют сталь. Оптическое волокно вскоре заменит медную и алюминиевую проволоку в электрических системах. У нас есть автомобили, которые словами предупреждают нас, когда та или иная система или ее компонент находятся в опасном состоянии, если открыта дверь, если мало горючего и т. п. У нас есть также автоматические радиопеленгаторы, подающие сигнал на карту, установленную на приборной доске. Более того, у нас есть компакт-диски ПЗУ (постоянно запоминающее устройство), которые хранят тысячи карт. Точка, указывающая положение машины, перемещается по карте во время автомобильной поездки. Если автомобиль оснащен этим, заблудиться невозможно. Я надеюсь, что будут созданы противоаварийные системы и многое другое — и все это благодаря маленькому бортовому микропроцессору с большой емкостью памяти.

Однако, принимая во внимание все, что уже сделано для автомобилей, а также все дополнительные вспомогательные средства и удобства, которые будут изобретены, следует сказать, что в основной конструкции автомобилей едва ли произойдут изменения. Четыре колеса, двигатель и корпус легковых автомобилей останутся стандартными, и автомобилестроители приближаются к

своему пределу. Все улучшения техники так или иначе направлены на повышение безопасности автомобилей, их совершенствование и более высокую надежность, но так как надежность автомобилей будет продолжать увеличиваться, они вскоре по существу не очень будут отличаться друг от друга. Как человек, интересующийся проблемами сбыта, я убежден, что люди привыкают к этим успехам автомобилестроения. Широкие слои населения уже считают их само собой разумеющимися, и в глазах потребителей главным различием становится стиль. Технологические усовершенствования, по мере того как они прогрессируют и становятся частью нашей жизни, принимаются как должное.

Когда я начал водить машину, само это дело можно было приравнять к специализированной технологии, и, чтобы сдать экзамен, я должен был знать все о механике двигателя и коробке передач. Сегодня в этом нет необходимости. Мы уверены, что специалисты починят нам машину, если в ней что-то разладится. Иногда я жалею о том, что уже не могу возиться с двигателем машины, но это компенсируется тем, что мне не нужно ставить машину на возвышение на ночь с тем, чтобы я мог завести мотор на следующее утро: у меня есть другие дела, которым я отдаю свое время. Люди моего возраста и даже те, кто помоложе, еще помнят то время, когда так часто спускались шины. Сегодня это случается редко.

Я помню то время, когда постоянно приходилось заменять радиолампы и другие детали радиоприемников и первых телевизоров, когда в аптечно-хозяйственных американских аптеках, помимо лекарств, продается широкий набор других товаров.— Прим. ред.] других магазинах США были установлены контрольные стенды, куда люди могли принести подозрительные электронные лампы с испортившихся телевизоров, проверить их и, если нужно, купить новые. С появлением транзисторов, диодов, полупроводников, интегральных схем и повышением качества производства все это исчезло. Автоматы для пайки, а также совершенствование контроля качества, в дополнение к новым материалам, которые стали теперь более прочными и надежными, значительно уменьшили потребность в ремонте.

Но так как высокое качество, надежность и прогресс стали обычным явлением, перед нами, промышленниками, встала задача создавать вещи, которые должны быть настолько новыми и интересными, чтобы привлечь покупателей. Очевидно, что нам нечего будет надеяться выдержать конкуренцию в нашем деле, если не станем постоянно улучшать товары, которые мы предлагаем населению, а это требует новой технологии.

Благодаря лазерной технологии новых проигрывателей на компакт-дисках мы можем слушать у себя дома музыку в самом точном воспроизведении. Технология компакт-дисков, когда крошечный лазер считывает информацию, записанную на покрытой синтетическими материалами алюминиевой пластинке (здесь не требуется игла, бороздящая канавки, как на старых пластинках), возвестила начало новой эры, когда люди могут слушать музыку в точности такой, как она была исполнена музыкантами для записи. Мы слышим только музыку, без досадных звуковых помех, как, например, шипение ленты или треск из-за царапин или пыли в канавках пластинки, но с динамическим диапазоном, который придает музыке стереофоническое звучание при ее воспроизведении. Дирижеру Герберту Караяну так понравилось это новое изобретение, что даже до того, как мы продали весь наш ассортимент проигрывателей, и до того, как в магазинах появились в большом количестве компакт-диски, мы вместе с ним приняли участие в беседе с журналистами из разных стран в Зальцбурге, а позднее в Токио на тему об этом новом изобретении и его значении.

Некоторые из моих коллег в области электроники говорят, что лазер — это одно из величайших изобретений нашего века, не менее важное, чем транзистор, интегральная схема и большие интегральные схемы последнего времени. Я согласен с этим. Нет никакого сомнения в том, что лазерная технология изменила нашу жизнь и будет продолжать менять ее на протяжении многих десятилетий. Первое впечатляющее применение лазерной технологии, которое отметила общественность,— это ее применение в промышленности и медицине — применение лазеров в хирургии означало качественный скачок по сравнению с тем временем, когда помощником хладнокровному уму хирурга был только скальпель. Чтобы перенести лазер из лаборатории и больницы в дом, потребовались люди с широким кругозором. Теперь мы используем лазер в

цифровых, оптических и акустических системах, где он дает оптимальную точность звука и воспроизведения изображения, но это только начало того, что может стать революцией быта, в которой лазер будет главным элементом целого ряда новых устройств — от охранной сигнализации до систем информации и управления.

Совершенствование лазеров, используемых для считывания цифровых дисков, привело к созданию запоминающих устройств, в которых один маленький диск диаметром 4,7 дюйма может хранить 275 000 страниц текста. Сегодня вся энциклопедия Грольера записана на один небольшой диск, и, нажимая кнопки на клавиатуре, вы можете вызвать любую нужную вам страницу. Сегодня можно записать на такой диск всевозможную информацию и хранить ее для дальнейшего использования. Это открывает широкие перспективы для ученых, для библиотек, для публикаций. Возможности применения компакт-дисков в работе компании безграничны, например, можно инвентаризировать и хранить огромное количество разнообразной информации и при этом отыскивать ее почти мгновенно. Такое устройство, связанное с компьютером или являющееся элементом компьютера, соединенного обычными телефонными проводами с информационной базой, которая может находиться где угодно, таит в себе удивительные возможности. Мы сделали только самые первые шаги в применении лазерной технологии, компьютеров и средств связи.

Мой сын Масао возглавляет в «Сони» отдел бытовых и персональных компьютеров, и он порой выражает нам недовольство, потому что, по его мнению, высшее руководство не прилагает достаточно усилий для его отдела. «От меня ежедневно требуют, чтобы я выдвигал новые идеи в отношении бытового применения компьютеров,— говорит он,— но это трудное дело. Люди мысленно представляют себе отдельный экземпляр компьютера непременно с дисководом и клавиатурой, напоминающей пишущую машинку. Трудно убедить людей в том, что он им нужен. Однако устройство для сбора и обработки информации — это совсем другое дело, и мы хотим его создать. У всех есть телевизор и телефон. И стоит вам добавить к ним компьютер, как вы сразу же получите все необходимое для создания информационной системы. Вам будет не хватать только программного обеспечения. Нет никакого сомнения в том, что весь мир идет в этом направлении».

Иногда меня забавляет, что, хотя мы, руководители компании, считаем себя прогрессивными во всем, что касается техники, молодые люди, которые прибывают к нам из низших звеньев руководства, зачастую бранят нас сегодня за то, что мы медленно осваиваем новую технику. В наше время мы, наверное, были такими же. «Лет двадцать тому назад,— говорит Масао,— старшие сотрудники компании передавали свои знания молодежи сверху вниз. Старые управляющие знали аналоговую технику вдоль и поперек, они были кумирами, и это справедливо. Но сегодня некоторые из новых сотрудников с высшим образованием знают о цифровой технике больше своих начальников [Аналоговая и цифровая системы — два основных принципа записи звука и изображения.— Прим. ред.]. Поэтому они передают свои знания снизу вверх; это совершенно новая тенденция».

Одна из сильных сторон «Сони» состоит в том, что структура нашей компании не такая жесткая, чтобы она страдала синдромом ИНЗ — «изобретено не здесь».

Это выражение означает нежелание некоторых высокомерных управляющих признать идею, которую они не могут приписать себе в заслугу. Такая проблема возникает порой в традиционных японских компаниях с жесткой структурой: хотя некоторые из наших лучших идей исходят от седовласых руководителей компании, мы всегда черпали энергию в нижних эшелонах, мы поощряли и вознаграждали ее, и мы будем продолжать такую политику, быть может, еще более решительно и в последующие годы. Многие из наших технических успехов — от транзисторов до кинескопов «Тринитрон» и телевизионных систем высокой четкости — были достигнуты упорными молодыми людьми, которым голова была дана для того, чтобы руководствоваться своей интуицией.

Мы взяли курс на создание новых средств связи в девяностые и последующие годы. Параболические антенны с зеркалом для приема передач со спутников уже широко используются в США в быту, и это изменит систему радио- и телевидения, потому что с помощью даже маленькой параболической антенны можно получить дома огромное количество информации из самых разных



источников. Для этого потребуются более универсальные видеокассетные магнитофоны или системы лазерных дисков, способные хранить информацию для дальнейшего использования. Это окажет воздействие не только на радио- и телевидение, на радио- и телекомпании, но и на их рекламодателей.

Некоторые из компаний кабельного телевидения в США начали кодировать свои сигналы, чтобы люди, имеющие параболические антенны, но не купившие лицензию на декодер, не могли бы принимать их изображение. Но базисная электронная техника настолько открыта, что здесь секретов почти нет, и искусные специалисты уже научились делать декодеры без лицензий. Мы знаем пример того, как в начале эры компьютеров сообразительные молодые люди сумели проникнуть к информации, хранящейся в некоторых из самых защищенных компьютеров, и я убежден, что, когда мы вступим в новый век, защита информации станет еще более важной проблемой, особенно когда даже новые миниатюрные компьютеры смогут действовать с молниеносной скоростью, производя миллионы вычислений за несколько секунд.

Что же касается происходящего сейчас, то обычные черные долгоиграющие пластинки уступают место компакт-дискам. Это такое же принципиальное изменение, как переход от старых пластинок со скоростью семьдесят восемь оборотов в минуту к долгоиграющим пластинкам. Небольшие бытовые телекамеры с 8-миллиметровым форматом вскоре станут стандартными камерами для любителей точно так же, как раньше камеры «Бетамови» с большим форматом, и бытовые кассетные видеомагнитофоны задвинули восьмимиллиметровые кинокамеры в дальние углы домашних чуланов. Теперь мощная самозаряжающаяся видеокамера, достаточно маленькая, чтобы поместиться в уголке «дипломата», с кассетами, меньшими стандартной магнитофонной кассеты, дает прекрасные, четкие изображения далее при малой освещенности. Эта эволюция сильно напоминает переход от громоздких старых складных фотоаппаратов и неудобных держателей для форматной фотопленки к компактным 35-миллиметровым фотокамерам, получившим сегодня столь широкое распространение. В свою очередь 35-миллиметровые фотокамеры будут заменены фотоаппаратами типа нашей беспленочной камеры «Мавика», которая использует прибор для преобразования в цифровую форму изображения и записи его на небольшом вращающемся диске, иными словами, используется процесс, не требующий никаких забот о химической обработке пленки. «Мавики» и беспленочных камер такого типа еще нет на рынке для массовых потребителей, но как орудие для профессионалов, например при передаче изображений с Олимпийских игр для «Асахи», они оказались универсальными.

В области видеотехники мы сейчас работаем над телевизионной системой высокой четкости изображения с разверткой 1125 строк в кадре (против ныне принятых 525 строк в США и 626 строк в Европе). Это обеспечит телевизионному изображению высокую резкость и качество, сопоставимое с хорошей фотографией. Я думаю, что мы не только дадим людям возможность получать дома более качественное изображение, требующее меньшего напряжения глаз, но также с помощью этого телевидения нового типа произведем революцию в кинематографии. У обычных телевизионных систем яркость для кинофильмов слишком мала, но благодаря нашим новым достижениям телекамеры и видеоленты в один прекрасный день заменят старые миллиметровые кинокамеры точно так же, как узкопленочные камеры, как электронные средства сбора информации заменили шестнадцатимиллиметровые кинокамеры, которые когда-то таскали с собой телеоператоры, а видеомагнитофоны «Юматик» заменили шестнадцатимиллиметровые проекторы телестудий.

Режиссер Пол Шрейдер в качестве эксперимента снял часть своего фильма «Мисима» на видеоленту и был очень доволен результатами. Видеолента позволяет моментальное воспроизведение на экране в отличие от обычной киноленты, которая требует химической обработки. Некоторые режиссеры используют видеокамеры при съемке тех или иных сцен в фильме, чтобы быстро просмотреть их и определить, нужно ли снимать эту сцену еще раз, и это уже дает экономию средств. Френсис Форд Коппола подсчитал, что с помощью видеоленты он мог бы сократить производственные расходы на целых тридцать процентов и сэкономить очень много времени. Изображения на видеоленте пока еще нельзя проектировать на большие киноэкраны; их надо переносить на кинопленку. Но возможности видеофильмов увлекли технических специалистов в Японии и за рубежом. Особые эффекты, монтаж звукозаписи, стирание изображения, деление

кадра и другие популярные технические приемы, используемые сегодня в кино, гораздо легче осуществить с помощью электроники на магнитной ленте. Я уверен, что до конца нынешнего века технология «Сони» получит широкое распространение в производстве фильмов.

Тот, кто смотрел сверхзамедленные видеосъемки Эй-би-си во время Олимпийских игр 1984 года, видел результаты работы видеосистемы «Сони сюпермоушн», в основе которой лежит технология телевидения высокой четкости. Она позволяет делать замедленные съемки со скоростью, в три раза меньшей скорости обычных замедленных съемок и с большей резкостью изображения.

Что касается других областей видеотехнологии, то в 1984 году «Сони» была присуждена премия «Эмми», которую я был рад получить от имени «Сони» за новый видеомэгнитофон с системой массовой памяти изображений, специально приспособленной для устройства ввода-вывода графических данных ЭВМ. Это была наша четвертая премия «Эмми». (Первая была получена в 1973 году за «Тринитрон»; вторая — в 1976 году за «Юматик» и третья — в 1979 году за систему наклонно-строчной записи на однодюймовую видеоленту.) В 1985 году журнал "Биллборд" присудил нам свою премию «За открытие нового направления» за наш революционный миниатюрный проигрыватель «Д-5» на компакт-дисках. На выставке «ЭКСПО-85» в Цукубе, в Японии, мы продемонстрировали наш «ДжумбоТРОН» с его гигантским телеэкраном 82 на 131 фута [То есть 25 метров на 40 метров.— Прим. ред. ], и начали собирать в США модели с несколько меньшими экранами. Мы также все еще производим радиоприемники, в том числе самый плоский в мире приемник, принимающий передачи в диапазоне коротких волн и УКВ, который имеет толщину всего четыре миллиметра и весит лишь тридцать три грамма, чуть больше унции. Мы продаем компаниям в США («Монсанто электроник матириэлз компани»), Японии и Италии технологию нашего нового метода производства высококачественных кремниевых кристаллов для сверхбольших интегральных схем. Мы и «РКА астроэлектроникс» договорились о том, что «Сони» по своим каналам будет продавать Японии их новейшие спутники связи, а мы получим доступ к их сбытовой сети в Северной Америке для сбыта систем, соединяющих компьютер, телевизор и телекоммуникационные устройства.

Когда я думаю о следующем веке, меня поражает . мысль о том, что мы работаем как раз над такими технологиями, которые наиболее перспективны как средства обеспечения выживания человечества. Правда, в нашей компании не производится специальная технология для аэрокосмической промышленности, хотя другие японские компании принимают в ней все более широкое участие; в Японии производятся некоторые детали широкофюзеляжных реактивных самолетов «Боинг», и в сотрудничестве с английскими и другими европейскими компаниями здесь вскоре начнется проектирование и конструирование новых видов двигателей. В девяностые годы появятся новые трехступенчатые ракеты-ускорители для вывода двухтонных спутников на геостационарную орбиту. Но так получилось, что области, которые, как полагают, получат наибольшее развитие,— оптоэлектроника, числовые системы, видеотехнология, а также лазерная технология, это как раз наши области. Можно только гадать, какое конкретное участие примет в этом «Сони». Я не думаю, что есть какие-либо другие компании, которые в такой же мере специализировались бы во всех этих областях. Но я часто напоминаю моим коллегам, что другие компании тоже изучают эти области, так что лидерство завоюет та компания, которая наилучшим образом использует свою технологию. Опасно полагать, что только потому, что у нас есть вся эта технология, все будет прекрасно. Но поскольку у нас, несомненно, есть преимущество, мы должны подумать о том, как лучше всего добиться, чтобы оно приносило плоды. Мы расходуем миллиарды на наши технические лаборатории для научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, а другие следят за нами и пользуются преимуществами, которые дают наши капиталовложения в новую технологию, вторгаясь в нашу область после того, как мы ее открыли. Мы не можем это изменить, и я не собираюсь никому жаловаться. Мы гордимся нашими возможностями в этих решающих областях, и теперь, в ближайшие пятнадцать лет, руководство должно подумать о том, что мы можем сделать. Только ленивый не получит плодов от этого роскошного сада.

---

Однажды в субботу мы проводили в Токио совещание руководителей отделов, и кто-то спросил меня, что случилось с нашим лозунгом «исследования решают все». Он сказал, что в последнее время не видит этого лозунга в наших рекламных объявлениях. Мы разговорились, и я сказал, что, если мы будем продолжать твердить «исследования решают все», наши люди начнут думать, что для процветания компании достаточно научных исследований. Это не так. Я привел в качестве примера французов. Франция — это страна, которая верит в то, что «исследования решают все», и, идя этим путем, они произвели много уникальных вещей. Проект реактивного пассажирского самолета «Каравелл» с двигателями, установленными в хвостовой части, был новаторской идеей, которую скопировали и на которой нажили капитал многие самолетостроители, но французы не получили от этого никакой прибыли. Они не смогли улучшить и развить свой первоначальный проект и потеряли над ним контроль. Фирма «Ситроен» производит уникальный автомобиль с гидравлическим тормозом, отличающийся универсальностью концепции и уникальным дизайном. Но у нее возникли проблемы, и она не смогла продать эти автомобили на рынке в большом количестве. Франция производит новейшие системы оружия, например ракеты «Экзосет», которые потопили английский военный корабль в Фолклендской войне, ядерное оружие, корабли, сверхзвуковые истребители и мощную ракету-носитель «Ариан» для вывода спутников на орбиту. (Мы, японцы, не производим оружия, если не считать небольшого количества, предназначенного для нашей собственной обороны, и наша конституция запрещает нам экспортировать любые товары, которые могут быть использованы в военных целях, так что в этом соревновании мы не участвуем [Ситуация, к сожалению, все больше меняется в сторону вовлечения Японии в военный бизнес, хотя, разумеется, эта страна производит значительно меньше оружия, чем любая из крупных стран НАТО.— Прим. ред.]). Французы также построили скоростную железную дорогу, по которой поезда ездят быстрее наших сверхскоростных пассажирских экспрессов, но другие страны обращаются за технологией сверхскоростного железнодорожного сообщения к Японии.

Англичане изобрели современный авиационный реактивный двигатель. (Германия создала реактивный двигатель в конце войны, но была разгромлена до того, как смогла произвести большое количество таких двигателей, что позволило бы установить их не только на истребителях «Мессершмитт-262», которых было построено очень мало.) Англичане построили первый реактивный самолет «Комет». Но судьба «Комет» сложилась неудачно, и Англия уступила американцам свое первенство в области авиационных двигателей и корпусов самолетов.

Я хочу этим сказать, что неблагоприятно сделать что-то новое, а потом почить на лаврах. Надо что-то сделать, чтобы новое изобретение принесло коммерческий успех, а для этого необходимо постоянно модернизировать свой товар и удерживать передовые позиции на рынке. Директор нашего научно-исследовательского отдела однажды отметил большое значение споров между учеными и конструкторами, с одной стороны, и коммерсантами, специалистами по продаже и маркетингу — с другой, которые мы старались поощрять. По моему мнению, японская промышленность достигла такого прогресса потому, что компании считали, что они намного отстали. Поэтому они стали активнее учиться, осваивая современные технические приемы и выплачивая «гонорары» за импортную технологию. Но то, что выучено в школе, становится полезным лишь тогда, когда добавишь к этому что-то свое и сделаешь это сам.

Задача, которая стоит перед всеми компаниями, не только перед нашей,— это освоение новых технологий, новых изобретений и новой продукции. Нам понадобится множество новых идей. Нам придется соединить все наши технологии, чтобы создать комплексные системы, которые потребуются в будущем. Это будет означать большие перемены. Когда мы создавали нашу компанию, у нас один отдел делал транзисторы, другой — магнитофоны, третий — радиоаппаратуру. В будущем так дело не пойдет. Нам придется объединить всю огромную инженерную силу нашей компании и использовать ее как единую систему. Мы начинаем заниматься этим уже сейчас. Подход большинства компаний, в том числе и нашей, применявшийся до настоящего времени, был прекрасным до тех пор, пока люди были довольны и пока каждый отдел занимал свое место в общем балансе компании. Но в будущем потребуются больше гибкости, и инженеров из одного отдела компании можно будет привлечь к работе в любом другом ее отделе.

Умение наилучшим образом использовать своих инженеров будет служить мерилom успеха компании в будущем веке. У некоторых из наших конкурентов проблемы начнут возникать уже сейчас. Они поймут, что им надо объединить свои существующие независимо друг от друга отделы в единое целое, но им придется подумать, как сделать это. Решение технологических проблем станет в предстоящие годы ключом к успеху компаний во всем мире.

В этом деле мы уже достигли значительного прогресса. Мы в «Сони» ежемесячно проводим совещания, на которых заслушиваем отчеты по научно-исследовательским и опытно-конструкторским работам, на которых присутствует все высшее руководство компании, а также руководители отделов. На каждом совещании мы заслушиваем пять—шесть докладов, которые дают нам информацию о состоянии научных исследований в важных областях на сегодняшний день. Группа, работающая над определенным проектом, должна сообщить нам, какова ее тема, ее бюджет, сколько уже потрачено, какой график они наметили, каковы реальные сроки хода работ и когда они надеются закончить свой проект. Если они приближаются к завершению своей программы, они иногда приносят свою машину или устройство, чтобы показать нам. Если, например, они докладывают о новом типе устройства записи цифровых данных, а это совершенно секретная работа, мы, управляющие, заслушиваем сообщение, затем отпускаем эту группу и обсуждаем вопрос о том, может ли это исследование иметь практический выход для производства в будущем или нет. Мы заслушали несколько докладов об удивительных открытиях и тем не менее пришли к выводу, что они непригодны для коммерции, и прекратили работу над ними. А ведь прежде чем отказаться от некоторых проектов, мы потратили большие суммы. Но это гораздо лучше, чем разрешить продолжать работу над неосуществимым проектом, что поглотит еще больше средств. Мы уделяем этой проблеме такое большое внимание потому, что расходы на НИОКР уменьшают наши прибыли и, если тот или иной проект неосуществим как коммерческое предприятие, ничто не может оправдать продолжение работы над ним. Знать, когда надо остановиться, а когда продолжать работу,— значит держать в своих руках ключ к успеху.

Теперь, когда у нас так много отделов, мы, как я понял несколько лет назад, зачастую дублируем опытно-конструкторские работы и, кроме того, в одном отделе могут почти секретно проводиться работы, от которых мог бы выиграть другой отдел. Поэтому мы проводим теперь ежемесячно технологические симпозиумы, на которых руководители отделов и ученые могут обсуждать свои работы. Но самое главное, как мне кажется, это то, что мы также реорганизовали нашу структуру руководства, добавив отдел планирования и координации НИОКР, который должен отчитываться не только перед сотрудниками финансового отдела и отдела планирования, но и перед управляющим.

Когда мы работали по старой системе, я заметил, что финансовый отдел, так же как отдел планирования, довольно поздно узнает, что происходит. К тому моменту, когда они узнают, сколько потрачено на начальный этап НИОКР и над какими проектами уже ведутся работы, денежные потери могут оказаться очень большими. Ведь мы, в конце концов, не научно-исследовательский институт, и поэтому, когда мы решаем продолжать НИОКР, управляющие должны с самого начала знать, какова их цель.

Это не мешает нашим сотрудникам заниматься фундаментальными исследованиями. Мы санкционируем немало таких работ. Так, например, мы используем новый экзотический материал для головки записи нашего «Видео-8», и материал этот был создан нашими металлургами в нашем научно-исследовательском центре. Когда было дано разрешение на исследовательские работы по этому новому материалу, никакого проекта «Видео-8» еще не существовало, но мы знали, что видеозапись высокой четкости станет важной областью, и поэтому разрешили этот проект. Одновременно, хотя мы еще даже не думали о восьмимиллиметровой пленке, мы знали, что нам нужны исследования видов систем головок записи. Оказалось, что для новых головок желательны и даже могут оказаться необходимыми новые материалы, и поэтому научно-исследовательские проекты были выполнены вовремя.

Но некоторые проекты, как, например, плазменные дисплеи высокой четкости, над которыми работал один из наших ученых, были отложены. В этом случае, как я уже говорил, мы вложили «рисковый» капитал в этот проект, который этот ученый решил продолжать вне «Сони». Когда-

нибудь в будущем мы и другие, вероятно, воспользуемся этим, но я не мог оправдать дальнейшие капиталовложения в это исследование [ Финансирование некоторых видов НИОКР не через бюджет фирм, а путем вложений определенных сумм «рискового капитала» в предприятие, которое самостоятельно организует изобретатель,— распространенная форма подключения крупных компаний к пионерным, поисковым проектам. Таким образом фирма поддерживает начинание, но ограничивает приходящийся на ее долю риск. Если исследование не приносит плодов, потеря невелика. Если, наоборот, проект оказывается удачным, изобретатель санкционирует внедрение своего продукта на предприятиях именно этой компании.— Прим. Ред.].

-----

#### IV

-----

Раз в год мы проводим нашу техническую ярмарку — мы называем ее съездом для обмена технологией,— на которой все наши отделы и проектные группы устраивают павильоны, как на торговой выставке. На эти ярмарки допускаются только сотрудники «Сони», и приглашения выдаются под строгим контролем.

В прошлом году эту выставку посетили шесть тысяч работников «Сони» из Японии и других стран. Здесь они могут увидеть, каково состояние наших исследований и техники и зачастую найти что-нибудь полезное для собственной работы. Мы показываем технологическое оборудование, а также материалы, свидетельствующие об уровне наших исследований. Инженеры и технические специалисты стоят рядом, чтобы отвечать на вопросы, и иногда посетители оставляют свои визитные карточки, собирают проспекты и назначают встречи, чтобы обменяться информацией, точно так же, как на обычных торговых выставках.

Невозможно точно подсчитать, сколько мы сэкономили благодаря этим съездам, но мы поняли, что, если мы будем внимательно следить за НИОКР, держать их под строгим контролем и сведем до минимума дублирование, за исключением тех случаев, когда нам кажется целесообразным испытать более чем один подход к решению проблемы, мы сможем более эффективно расходовать наши средства. Было бы очень хорошо, если бы наши будущие цели были ясными и простыми, например как создать новый видеоманитофон. Но когда задача состоит в том, чтобы создать новые системы, то, даже если вы приступаете к работе, имея представление о том, какой конкретный тип системы самый лучший, вы можете ошибиться, потому что такие системы вам еще не знакомы. Так, например, электронные компании всегда сталкиваются с проблемами в таких работах. Когда вы проектируете компьютер, вам просто нельзя думать о нем как о самостоятельном устройстве, имеющем ограниченные связи с другими машинами. Как я уже говорил, в не столь далеком будущем потребуются компьютеры, которые можно будет подключить к более широкой информационной сети, к системам охраны жилища, прогнозирования погоды, к системам, представляющим информацию о финансовых делах, о сбыте и т. п. Делать отдельные части такой системы невыгодно для компании; если компания хочет иметь успех, она должна будет предложить комплексные системы, которые пользуются спросом. В будущем мы уже не сможем вести дело, как раньше, когда мы делали вещи, полагая, что они будут полезны только сами по себе, например видеосистемы и магнитофоны. Мы делали их, надеясь, что люди сочтут их полезными и даже обнаружат потребность в них. Но такой образ мышления в завтрашнем мире недостаточно хорош — он должен быть шире.

Я хочу, чтобы скорее наступил день, когда вся информация о патентах во всем мире будет собрана в одном банке данных. Сегодня попытки следить за всей информацией о патентах других компаний представляют огромную работу. Ее можно было бы записать на оптических дисках и постоянно пополнять новейшими сведениями. Если такой банк информации удастся сделать и подключить его к всемирной информационной системе, так чтобы любой человек, интересующийся той или иной лицензией в любой стране мира, мог просмотреть все новые патенты, это было бы большим подспорьем для всех компаний.

Трудно себе представить, в каком именно направлении будут развиваться все эти исследования в конце нашего века. Очевидно, к концу нынешнего века информационные системы, над которыми мы начинаем работать уже сейчас,— комбайны, объединяющие телевизор, компьютер и средства связи,— станут обычным электробытовым прибором. Культурная и социальная революция сейчас в разгаре. И со временем, вероятно, будет все труднее удивить чем-то людей, потому что даже сегодня то, что мы можем поднять телефонную трубку и позвонить в любую точку мира, людям моего поколения кажется чудом, молодежь же, которая не знает другой жизни, похоже, совершенно не задумывается над этим.

Директор научно-исследовательских лабораторий «Сони» Макото Кикиuti утверждает, что изобретение твердотельного прибора (транзистора) послужило началом науки о современной электронике, стало подлинной технологической революцией. Эволюция от этого успеха до сегодняшних сверхбольших интегральных схем (СБИС) — это этап той же самой революции. Пришло время для второго прорыва в электронике, и все мы думаем об этом. Что последует за СБИС и как мы перейдем к совершенно новому поколению интегральных схем, которые помогут нам выжить? Большие интегральные схемы — очень увлекательное дело, но мы, как физики, понимаем, что мы не можем и не должны стремиться бесконечно идти вперед с этой технологией, даже если мы все еще производим новую технологию в форме интегральных схем и других устройств, продаем другим компаниям технику для их производства, а также лицензии на технологию. Я уже говорил о том, что мы разработали новый способ производства сверхвысококачественных кремниевых монокристаллов и надеемся получить еще более высокие результаты, когда мы будем производить их в условиях невесомости во время одного из будущих космических полетов. Мы прошли большой путь в области интегральных схем, и кое-кто говорит, что мы, возможно, приближаемся к пределам возможностей их развития. В методах, которые мы применяем для травления схем на микропроцессорах при производстве этих устройств, был достигнут прогресс, благодаря литографии, фотолитографии, коротковолновой, а также электронно-лучевой фотолитографии. В этих производствах миниатюризация достигла вершин. Что будет дальше? Как много еще структурных элементов мы сможем поместить на куске чистого кремния?

По мнению Кикиuti, интегральные схемы нового поколения должны представлять собой нечто гораздо большее, чем расширение или дальнейшее продолжение того, что у нас уже есть. Он считает, что для этого надо сделать гигантский шаг: покрыть микросхему слоями, сделав первый слой фоточувствительным, а второй слой — функционирующим, как глаз, передающий информацию в мозг; следующий слой может содержать некоторые логические структуры, а последний слой или слои — структуры распознавания. Иными словами, это новое устройство будет одной из простейших моделей механического мозга. «СБИС, которые мы имеем сегодня,— говорит Кикиuti,— слишком примитивны для работы, которую они должны будут выполнять в будущем».

Его очень интересует идея биопроцессоров и работа в области молекулярной электроники. В этом направлении под воздействием американских военно-морских научных исследований удалось сделать полшага вперед. Кикиuti интересуют возможности, которые дает открытие фотохромного эффекта. Если взять большую органическую молекулу определенного вида, прозрачную и бесцветную, и облучить ее ультрафиолетом, невидимым человеческому глазу, фотоны ультрафиолета вытолкнут один из электронов молекулы, и молекула изогнется, став голубой. Если облучить ее видимым светом, она вернется в первоначальное состояние, потеряв голубой цвет. Таким образом, мы получаем два основных состояния памяти («включено» или «выключено»), основной структурный блок электронной технологии.

Поскольку Кикиuti считает, что нынешняя технология будет годиться еще лишь десять лет, он ускоряет работу во многих областях, чтобы быть готовым производить то, что потребуется после. Его беспокоит, что мало ученых интересуются фундаментальными исследованиями. Но мы с ним оптимисты. Одна из причин нашего оптимизма — это неуклонный рост индекса цитирования японских материалов в "Джорнэл оф эпплайд физикс" ("Журнал прикладной физики"), с двух-трех процентов в 1960 году более чем до тридцати процентов сегодня. Его пессимизм, который я не могу полностью разделять, объясняется тем, что хотя успехи Японии в разработке технологических процессов, как, например, сухое травление, фокусировка лазеров, представляют собой большой

вклад, но в деле открытия совершенно новых областей наши ученые все еще отстают. Хотя мы гордимся тем, что один из физиков, работавших в лаборатории «Сони», получил Нобелевскую премию, Япония в целом завоевала всего лишь три Нобелевские премии по физике. Однако, как я уже отмечал прежде, что касается реализации идей, то здесь мы достигли довольно крупных успехов и проявили большие творческие возможности.

Несколько лет назад мы проводили в лаборатории в Ацуги близ Йокогамы одну из очередных международных научных конференций нашей компании. Наши сотрудники из Британии изложили теоретическую идею цифровой видеозаписи на магнитную ленту. Шесть месяцев спустя, на следующей встрече, один из инженеров «Сони» из лаборатории Ацуги продемонстрировал действующую модель, основанную на английской идее. Наши зарубежные коллеги были потрясены. «Мы сделали бы нечто подобное не раньше, чем через десять лет, — сказал один из англичан. — В Британии такое невозможно». Кикучи рассказывает, что даже в «Белл лэборэтриз», когда сотрудники выдвигают новую идею, они сначала испытывают ее на компьютере. Здесь считается нормальной реакцией ученого сказать, если идея кажется хорошей: «Давайте, сделаем один образец и посмотрим, как он будет работать».

В руках ученых и инженеров мира еще нет всей технологии, которая поможет миру выжить. Но у нас есть большие возможности создать такую технологию. Мы доказали это во время нефтяного кризиса. На протяжении многих лет казалось, что аппетиты на нефть будут расти и расти. Я рисовал в своем воображении целую цепь танкеров, идущих вплотную друг за другом в обоих направлениях, которая тянулась бы от Японии до Персидского залива. В те дни я пролетал на моем вертолете над судовой верфью Нагой, когда там строился сухой док для супертанкера водоизмещением в один миллион тонн. Другой такой сухой док строился в порту Нагасаки, и кое-кто предсказывал, что, если продолжать в том же духе, нефть будет досуха выкачана из нефтяных скважин уже при нашей жизни. Но еще до завершения строительства хотя бы одного гигантского танкера было введено эмбарго на нефть, и все изменилось. Это, как я уже говорил, в конечном счете оказалось полезным. Благодаря тому что мы научились экономить, мы выдержали этот кризис, достигли процветания и научились идти вперед, расходуя еще меньше нефти, чем прежде.

Мы используем ядерное топливо для производства около двадцати шести процентов потребляемой в Японии электроэнергии, это значительно меньший процент, чем во Франции, но более высокий, чем в США, и это несмотря на нашу «ядерную аллергию», вполне понятный ужас и страх нашего народа перед этой невероятной силой, которая в один миг уничтожила два наших города и сотни тысяч людей. Мы соблюдаем три национальных антиядерных принципа: наша страна не должна ни производить, ни хранить на своей территории, ни ввозить ядерное оружие. Наше опытное судно с атомным двигателем, которое потерпело неудачу с коммерческой точки зрения, снимается с эксплуатации. Визит американских кораблей с атомными двигателями когда-то вызывал уличные беспорядки. Сегодня протесты бывают, но они менее драматичны и редко сопровождаются насилием. Даже после катастрофы в Чернобыле в Советском Союзе существует общее мнение, что атомная энергия, используемая в мирных целях, может быть полезной. Когда возводятся новые атомные электростанции, вспыхивают движения протеста, но, в конце концов, во всяком случае, так было до сих пор, эти электростанции все же были построены, потому что народ понимает, что эта энергия необходима и увеличивает нашу способность выжить.

В 1985 году я посетил в Японии благотворительный рок-концерт и призвал оказать помощь голодающим Африки. Люди голодают не только там, но и в других местах. Я знаю, что есть технология, позволяющая накормить всех. На научной выставке «ЭКСПО-85» одним из главных экспонатов был томатный куст с более чем двадцатью тысячами плодов. Это растение выросло из одного-единственного семени и на очень небольшом количестве питательного раствора, который постоянно циркулировал в замкнутой системе под названием «гидропоника».

Я не думаю, что можно накормить мир одними томатами, но этот экспонат и многие другие, которые мне известны, доказывают, что если приложить усилия и постараться, можно творить чудеса. Если мы сможем решить задачу, как накормить мир, мы наконец покончим с проблемой перенаселения и недостаточного пространства, что, возможно, приведет к новой проблеме

продовольствия. Но я такой оптимист, что верю в то, что технология сможет решить все эти проблемы.

Одни говорят, что у нас уже создано постиндустриальное общество, а другие предсказывают, что нам нечего больше ожидать технологических новшеств, что нам придется жить более скромно, уменьшить свои потребности и отказаться от роскоши. Я не согласен с этим. Я предсказываю, что мы будем получать удовольствие от жизни, в которой мы будем потреблять меньше энергии, традиционных материалов, ресурсов, расширяя вторичное использование сырья, и у нас будет больше того, что необходимо для счастливой и созидательной жизни, чем прежде. Некоторым народам, особенно американцам, придется усвоить, хотя бы частично, смысл и дух нашего термина «моат-тай-най» и больше экономить. Мы все должны постепенно, из года в год, учиться быть более искусными и эффективными в экономном использовании наших ресурсов. Мы должны расширить вторичное использование сырья. Что касается роста численности населения, то это проблема, которая стоит перед всеми, потому что людей надо накормить, одеть и дать им образование. Но по мере того, как уровень жизни народа повышается, рост численности населения снижается, люди меняют образ жизни, приобретают новые вкусы и интересы и создают собственную технологию выживания.

В США и Европе производители стали, а также компьютерные или автомобилестроительные компании периодически утверждают, что не могут конкурировать с иностранной технологией, и всегда реагируют на это увольнением рабочих. Я уже рассказывал о том, как японские компании стараются избежать увольнения рабочих, пытаясь использовать их для оздоровления компании. Когда электронная аналоговая технология начала уступать место цифровой технологии, мы не стали увольнять наших специалистов по аналоговой технике и давать объявления в газетах о найме инженеров по цифровой технологии. Наши инженеры по аналоговой технике с энтузиазмом взялись за изучение новой области. Они делали это, чтобы выжить. Освоение новой технологии — это наш японский образ жизни, и его придется усвоить и другим; цепляться за прошлое невозможно и нежелательно.

## **ЯПОНИЯ И МИР. Вражда и дружба**

### **I**

Отношения между современной Японией и остальным миром зачастую штормит, и неудивительно, что сегодня США и Европейское сообщество не могут выбраться из порочного круга периодически возникающих проблем, связанных с торговлей с Японией. Я думаю, что нам следует признать и быть благодарными за то, что наши проблемы еще не приобрели настолько острый политический характер, чтобы мы не могли сесть за стол переговоров и разумно их обсудить. Но эта ситуация напоминает хроническую болезнь, и мы должны найти способ ее вылечить. Очевидно, что такие две страны, как США и Япония, которые имеют торговый оборот более чем на восемьдесят миллиардов долларов и на которые приходится более тридцати процентов всех произведенных в мире товаров и услуг, не могут не иметь проблем уже в силу самих масштабов и диверсификации их торговли. И всегда легче возлагать вину за ту или иную проблему на другого, чем подумать о собственных ошибках. Это слишком часто можно было сказать о странах по обе стороны Тихого океана.

Мы думаем по-другому, и мы часто совершенно иначе смотрим на проблемы, которые служат причиной этих нескончаемых трудностей в отношениях между двумя великими странами. Существуют также важные различия между нашими системами. У обеих сторон выработался традиционный образ действий, хорош он или плох. И есть проблемы, которые не имеют никакого



отношения к национальности и культуре, к истории и традициям, а связаны с человеческими отношениями, которые очень легко понять.

Перед тем как Рональд Рейган занял пост президента США, один из его советников приехал в Японию, чтобы собрать материал для разработки политики Рейгана в отношении Азии, и прежде всего в вопросах обороны. Он беседовал с несколькими ведущими японскими руководителями, и в одном разговоре с токийским экономистом он связал торговые проблемы с обороной и сказал, что, по его мнению, Япония должна построить несколько военных кораблей и передать их ВМС США или же сдать их им в аренду. Экономист объяснил ему, что это невозможно в силу статьи девять японской конституции, которая осуждает войну и запрещает нам поддерживать какой-либо военный потенциал или экспортировать его. Друг и советник Рейгана заявил: «Что ж, тогда измените конституцию». Это очень легко сказать, но любой демократической стране, будь то Япония или США, это очень трудно сделать. (В действительности американцы, создавшие нашу конституцию, полагали, что, когда период оккупации закончится, Япония напишет собственную конституцию, но нынешняя конституция настолько глубоко укоренилась, что любые разговоры о ее изменении вызывают подозрение, словно любые изменения автоматически означают возврат к тяжелым старым временам милитаристов. Я считаю это проявлением близорукости японских политических деятелей, которые должны были бы иметь мужество изменить то, что нуждается в изменении. Ведь этот документ, в конце концов, написан не японцами.)

Американцы и европейцы, по-видимому, полагают, что их идеи о том, как функционируют или должны функционировать мировая торговля и валютные системы, являются универсальными, особенно в мире бизнеса. И поскольку они считают, что именно они изобрели эту игру, ее правила никогда не следует менять. Эта система, по их мнению, до сих пор хорошо им служит и не нуждается в переменах. Более того, некоторые американские и европейские бизнесмены все еще смотрят на японцев, как на чужаков, как на новичков, которые все еще должны платить за обучение в школе. Они никак не хотят посмотреть в лицо тому факту, что мы не только в одной с ними школе, мы преподаем вместе с ними.

Японское управление экономического планирования недавно провело детальное исследование важных экономических тенденций и экстраполировало их до 2000 года. Это исследование показывает, что США будут продолжать занимать в мире ведущие позиции и будут производить 19,6 процента мирового валового национального продукта. Советский Союз будет производить 12,5 процента мирового ВВП, а Япония — 11,9 процента, занимая, таким образом, третье место. ФРГ, которая займет следующее место, будет производить 5,9 процента, а Китай — 5,3 процента мировой продукции. Доля Франции составит 4,3 процента, а Британии — 2,9 процента. Экономическая карта мира будет резко отличаться от 1960 года, когда США производили 33,4 процента мировой продукции, Советский Союз — 15 процентов, а Япония — 1,8 процента. На сегодня доля США упала до 22,4 процента, а доля Японии возросла до 10,1 процента. Это ясно свидетельствует о том, что в мировой торговой системе нельзя игнорировать высокий уровень развития промышленности и экономическую мощь Японии и что другим странам стоит попытаться понять, что делает Япония, и прислушаться к тому, что она говорит.

В сегодняшнем быстроменяющемся и взаимозависимом мире мы должны искать пути, чтобы лучше познакомиться друг с другом; нам нужно говорить друг с другом, обмениваться мнениями, а также пытаться понять друг друга. Мы можем возражать и спорить, но мы должны считать оппонента, равным себе, и стремиться к этому, чтобы узнать наши проблемы и попытаться их решить. Я знаю, что кое-кому на Западе трудно поверить, что какая-то восточная страна достигла таких экономических высот — пока такое удалось только Японии, — но она добилась этого честно, и такая система завтра не рухнет. Япония вошла в мировое сообщество навсегда и вносит достойный вклад в благосостояние народов мира. Вот почему я отдаю так много времени работе в американо-японских и многонациональных организациях, занятых поисками путей к взаимопониманию.

В Японии высокая плотность населения, и такая жизнь учит понимать, что надо давать некоторый простор, некоторую свободу действий другим, то есть нашим конкурентам. Мы должны идти на компромиссы. Стремление к компромиссу — главный элемент нашей юридической системы

и наших отношений между собой. Мы знаем, что во многих ситуациях нам приходится жертвовать некоторыми из наших желаний. В США, насколько я могу судить, такого стремления к компромиссу нет. Американцы, во всяком случае те, с которыми я встречался все эти сорок лет, в большинстве своем убеждены в правильности собственного мнения, собственного образа действий. История показала, что они достигли очень больших успехов во многом. И в конце концов мы многому научились у Америки. Но я думаю, что американцы должны научиться идти на компромисс и больше прислушиваться к другим.

В Японии наибольших успехов в экономике как руководитель добивается не тот, кто суетится, раздавая подробные инструкции своим подчиненным. Наибольших успехов добивается тот, кто дает своим подчиненным только общие директивы, внушает им уверенность в своих силах и помогает им хорошо делать свою работу. Благодаря такому отношению он получает больше оригинальных результатов и новых идей.

Если вы живете, будучи убежденными в том, что ваш образ жизни во всем самый лучший, все новые идеи в мире пройдут мимо вас. Американцы склонны считать американскую систему образцом для всего мира, но они должны знать, как живут люди в других странах. Многие американские компании, которые серьезно изучают образ жизни в других странах, увеличивают свое производство и стабилизируют занятость, соединяя то, что они узнали за рубежом, с собственными идеями.

Когда концерн «Дженерал моторс» создал совместное предприятие с автомобилестроительной компанией «Тоёта», чтобы производить в Калифорнии малолитражные автомобили,— первое соглашение такого рода,— управление предприятием было предоставлено японскому партнеру, с тем чтобы «Дженерал моторс» мог изучить японские методы управления, а также посмотреть, какие результаты они дадут в США. Это очень мудрый шаг.

Видимо, вполне естественно, когда что-то не ладится, искать виноватых где угодно, только не в своем доме. В самый разгар жалоб американцев на закрытые рынки Японии в области телекоммуникации мне довелось присутствовать на одной встрече на Гавайях вместе с Биллом Броком, который был тогда представителем США на торговых переговорах. Мы начали обсуждать этот вопрос, и он сразу же сказал: «В торговле телекоммуникационным оборудованием образовались огромные диспропорции. Объем продаж японского оборудования в США в одиннадцать раз превышает объем продаж американского оборудования в Японию!» Он был потрясен этим огромным разрывом, и это не могло быть иначе. «Почему японцы не покупают наше оборудование?» — спросил он.

В 1985 году японский рынок телекоммуникационного оборудования был далеко не так широко открыт для иностранных продавцов, как американский рынок,— это верно. Но мне казалось, что японский рынок в скором времени широко распахнет свои двери для иностранцев, потому что в тот момент шел процесс передачи японской государственной телефонной монополии в частные руки. Я оказался прав. Несмотря на некоторые остаточные проблемы. Япония и США — это теперь два самых открытых рынка средств телесвязи во всем мире. Если на то пошло, я могу привести один простой пример: Япония — единственная страна в мире, помимо США, где вы можете купить американский телефон, воткнуть его в телефонную розетку у себя дома и пользоваться им. К сожалению, большинство американских телефонов сейчас производится в Сингапуре.

Но у меня был к Броку очень серьезный разговор. «Видите ли, мистер Брок,— сказал я,— оборудование, о котором мы говорим, покупают не массы; это товар, который покупают специалисты по новейшему оборудованию, очень хорошо знающие эту область. Эти люди не станут покупать из-за каприза или по стихийному побуждению, они не руководствуются при этом внешним видом техники или ее ценой». Он не мог не согласиться со мной. «Поэтому если американцы производят такое замечательное телекоммуникационное оборудование, что, по вашему мнению, японцы должны его покупать, то почему же американские операторы телекоммуникационного оборудования покупают японские приборы вместо американских? Вы бы лучше задали ваш вопрос

американским компаниям, вместо того чтобы обвинять нас в том, что мы слишком много продаем». Я напомнил ему, что нельзя продать то, чего люди не хотят покупать.

Когда я помогал «Дженерал моторс» делать свои первые капиталовложения в Японии, я думал, что они используют своего японского партнера для содействия продаже автомобилей «Дженерал моторс» в Японии. Это позволило бы больше не зависеть в продаже своих автомобилей по всей стране от одного торгового агента, что, кстати, происходит и по сей день. Вместо этого концерн попросил японских партнеров производить моторы для отправки в Америку и в конце концов предложил им посылать малолитражные автомобили в США. Позднее он потребовал сделать исключение из соглашения о добровольном ограничении экспорта, которое заключили между собой японские производители, чтобы помочь американской промышленности [«Добровольные» ограничения японского экспорта были связаны с боязнью японских автомобильных компаний, считавших, что в противном случае американское правительство введет принудительное ограничение. — Прим. ред.]. Таким образом концерн смог еще больше увеличить объем продаж этих автомобилей в Америке. Так поступил и Ли Якокка из компании «Крайслер», который некоторое время был одним из самых ярых защитников резкого сокращения японского экспорта в США. (Как оказалось, японская модель малолитражного автомобиля 1986 года, импортированная «Дженерал моторс», получила самые высокие оценки за экономию горючего по сравнению со всеми автомобилями, проданными в США.)

Я думаю, что такой путь не приведет американскую промышленность к повышению собственной конкурентоспособности и к решению проблем диспропорций в торговле. Выступая недавно в Массачусетском технологическом институте, я подчеркнул, что наш завод в Калифорнии выпускает восемьдесят пять процентов всех наших телевизоров, проданных в Америке; остальное составляют портативные телевизоры, которые мы присылаем из Японии. И мы даже экспортируем из Америки кинескопы для наших заводов в Японии. В США работают десятки японских фирм, которые производят легковые автомобили, грузовики и запасные части для автолюбителей, музыкальные инструменты, станки, электронные устройства, телевизоры, застежки-молнии, соевый соус, а ведь для этих компаний решение производить товары в США представляет собой в какой-то мере компромисс. Я это знаю, потому что мы теряем прибыль на товарах, которые производятся в США для американского рынка, по сравнению с товарами, которые мы присылаем из Японии. Конечно, мы же получаем преимущество в скорости поставок, и есть также другие преимущества. Но объективно японские компании, которые производят товары в США, содействуют развитию американской экономики, причем во многих отношениях: сокращается японский импорт, создаются рабочие места, осуществляется передача технологии и развивается сеть технического обслуживания.

В то же время американские компании, производящие полупроводники, которые сейчас выпускают свою продукцию в Японии, отправляют ее в большом количестве в США либо для собственных компаний, как, например, «Тексас инструментс» и «Моторола», либо для продажи другим компаниям. Но эти поставки увеличивают объем японского экспорта и увеличивают диспропорции в торговле. Около трети того, что японские компании продают США, — это промышленное оборудование, купленное американскими компаниями, а не продажи потребителям. В самом деле, последние данные, за 1985 год показывают, что в экспорте из Японии в США 19 миллиардов долларов, или около трети всего экспорта Японии в США, приходится на поставки оборудования, произведенного здесь филиалами американских компаний и реализуемого под торговой маркой американских компаний, а также на полуфабрикаты. Кроме того, многие компании из стран Европейского экономического сообщества производят под своей маркой большое количество оборудования, и эти поставки, согласно правилам, включаются в показатели экспорта из Японии. Так, например, компании ФРГ, Англии, Франции, Бельгии и Голландии продают у себя на родине копировальное оборудование, сделанное японцами, но с ярлыками этих корпораций. США и Италия имеют компании, которые таким же образом продают станки. У США, Франции, Англии и ФРГ имеются компании по сбыту строительной техники, произведенной для них в Японии. У нас также делают своих роботов три американские компании по производству робототехники.

Думаю, что попутно стоит также сказать, что вопреки общему представлению буквально тысячи американских и европейских компаний осуществляют сделки в Японии. В состав одной только

Американской торговой палаты входит почти шестьсот компаний. Сто четырнадцать из двухсот самых крупных компаний, упомянутых в списке крупнейших фирм, который публикуется журналом Форчун, держат контрольные пакеты акций японских филиалов. Данные министерства внешней торговли и промышленности показывают, что степень рентабельности иностранных филиалов в Японии, рассчитанная как отношение чистой прибыли к продажам, выше рентабельности японских корпораций, действующих в этой же сфере.

Мне кажется, что если иностранным компаниям трудно конкурировать с японскими, то причины того не только в успехах японской промышленности, но и в промахах самих иностранных предприятий. И американцам или европейцам не следует винить Японию за то, что она производит качественную и привлекательную продукцию. Я сознаю, что в прошлом иностранцам сначала было невозможно, а затем исключительно трудно создавать у нас в стране собственное или хотя бы совместное предприятие. Но независимо от того, имеются ли исторические оправдания или их нет, времена изменились, и многие из критиков Японии безнадежно отстали от жизни. Я уже говорил, что ни одна американская компания не проявила никакого интереса к нашей технологии производства проигрывателей на компакт-дисках, а ведь это технология будущего и ее нормативы одобрены всеми крупными японскими и европейскими производителями.

В то время, как мы переходим к технике нового поколения, американские компании продолжают цепляться за старые долгоиграющие пластинки, которые в скором будущем так же устареют, как устарели сегодня пластинки со скоростью 78 оборотов в минуту. Когда другие компании не видят новых возможностей и не желают вступать в то или иное дело, они создают для нас громадные преимущества. Но я не люблю, когда позже начинают течь жалобы по поводу того, что кто-то оказался предусмотрительным, занявшись этим делом, и захватил рынок. Американские фирмы не должны поворачиваться спиной к этой технологии и полностью отвергать ее, потому что она, без сомнения, будет иметь широкое прикладное значение помимо воспроизведения музыки.

По иронии судьбы, некоторые из технологий, позволивших сделать большой шаг вперед в звукозаписи, впервые были разработаны в США. Однако американские компании теперь, по-видимому, проявляют повышенный интерес скорее к сфере услуг, чем к использованию новой технологии производства привлекательных товаров, которыми станут пользоваться многочисленные потребители. Тема, к которой, как мне кажется, следует постоянно возвращаться,— это опасность, нависшая над Америкой в связи со складывающейся динамикой экспорта ее продукции. Вместо того чтобы уделять внимание производству товаров, конкурентоспособных за рубежом в долгосрочной перспективе, многие американские управляющие все еще предпочитают добиваться низких цен на свои товары, чтобы поскорее получить прибыль. В результате все большее число американских фирм ищет японских и других производителей, которые поставляли бы им свою продукцию под американскими торговыми марками. Определенное количество поставщиков такого рода, вероятно, может иметь смысл для корпорации и даже для мировой торговли. Но существует опасность, что некоторые из американских производителей могут утратить контроль над осуществлением своих прав и обязанностей по отношению к потребителю.

В то время как многие американцы, по-видимому, игнорируют наступление новой эры, французы пытаются бороться с ней. Должен признаться, что я был восхищен их проницательностью и остроумием, когда они в 1983 году приняли решение замедлить поставки в страну японских кассетных видеомagnetофонов. Они объявили местом досмотра ввозимых видеомagnetофонов небольшой городок в глубинке — Пуатье, где французы в давние времена остановили вторжение сарацинов, и направили туда всего девять таможенников. Было потребовано, чтобы таможенники весьма тщательно осматривали каждый магнитофон, прежде чем дать разрешение на его ввоз. Поток японских магнитофонов, пропущенных в страну, существенно сократился. Это были уже не тонкие струйки, а просто отдельные капли. Разумеется, правительство было вправе размещать таможню, где ему заблагорассудится. Но расположить ее там, где бились французы, на месте битвы под Туруп, в ходе которой было остановлено в 732 году вторжение сарацинов, было весьма остроумно и типично по-французски.

В то время французские и другие европейские компании импортировали в Европу кассетные видеомagnetофоны «ОЕМ» (товары, произведенные в Японии и имеющие торговые марки европейских компаний). Однако за исключением одной—двух фирм, они не спешили создавать собственные магнитофоны. Благодаря своему многолетнему опыту я не удивился, когда увидел, что их первой реакцией против нас было повышение тарифов. Когда это не смогло остановить поток товаров, они фактически прекратили импорт с помощью таможни в Пуатье. Западные немцы были недовольны этим, потому что они не хотели, чтобы их товары задерживались в Пуатье. Они открыто заявили, что если товары из стран ЕЭС тоже должны будут проходить через Пуатье, они смешаются с японскими товарами и их постигнет та же участь. Таковым и было первоначальное намерение: французы потребовали, чтобы все товары проходили через Пуатье. Но под давлением немцев французы смягчили свои позиции и постановили, что через Пуатье должны будут проходить только товары стран, не входящих в ЕЭС. Это означало, что эта мера была направлена только против Японии. Конечно, мы понимали это.

Меня даже забавляла эта задержка в Пуатье. Французская смелость — это большая сила, и я думаю, что Японии следовало бы проявлять немножко больше смелости такого рода в своих дипломатических и экономических отношениях. Правда, министр торговли Франции в то время весьма неблагоразумно заявил: «Мы можем обойтись без японских товаров». Обойтись, конечно, можно. Я хочу сказать, что и Япония, как мне кажется, может обойтись без французского коньяка и шампанского, а также без товаров на 1,2 миллиарда долларов, которые мы импортировали из Франции в 1983 году. (В том же году Япония продала Франции товары на 1,9 миллиарда долларов.) Когда представители правительства выступают с такими речами, они поступают неразумно. Отто Ламбсдорф, который был тогда министром экономики ФРГ, как-то беседовал со мной об этом в то время и пошутил: «Почему бы вам, японцам, не устроить в отместку таможню для досмотра коньяка на вершине горы Фудзи?»

У Японии еще есть непонятные и сложные барьеры, препятствующие торговле, но Япония — это единственная из крупных индустриальных стран, которая принимает энергичные меры, чтобы постепенно открыть свои рынки, идя всегда только вперед и никогда не отступая, хотя некоторые другие страны еще больше укрепляют свою протекционистскую практику. Как я обнаружил, многие американцы считают, что в Америке не существует торговых барьеров, в то время как в действительности таких барьеров много. Почти на половину товаров, которые мы посылаем в США, распространяются ограничения в той или иной форме. Но я должен здесь сказать, что американский рынок — это действительно самый открытый рынок во всем мире, и я думаю, что для будущего мировой торговли очень важно, чтобы он таким и оставался. Я сказал об этом Рональду Рейгану в 1985 году, когда находился в США с успешно закончившейся миссией убедить несколько штатов отменить единое налогообложение филиалов иностранных компаний на основе всех доходов этих компаний, получаемых в Японии и за рубежом. Конечно, Рейган не нуждался в моих советах. Он известен как борец за свободную торговлю. Я тоже обещал сделать все, что в моих силах, ради этой цели, что я и делаю в течение последних сорока с лишним лет.

Если вы пытаетесь посредством политического вмешательства избежать конкуренции или смягчить ее, вы отвергаете тем самым само понятие свободной торговли и системы свободного предпринимательства. Я ратую в Японии за расширение здоровой конкуренции путем прекращения вмешательства правительства, осуществляемого в соответствии со старыми правилами, которые все еще действуют. Динамизм системы свободного предпринимательства можно поддерживать только с помощью конкуренции. Поэтому те из нас, кто занимает руководящие посты, не должны поддаваться соблазну легких решений и добиваться помощи правительства в подавлении конкуренции. Мы должны следить за тем, чтобы конкуренция была честной, и стараться быть откровенными друг с другом, чтобы ясно видеть проблему с обеих сторон. Это, конечно, не означает, что, если вы «поймете» точку зрения Японии, вы всегда или даже почти всегда будете считать ее правильной. Но обсуждать проблемы, а не просто решать, что вы правы и что поэтому нет нужды выслушивать какие-либо другие точки зрения, это более конструктивный путь. Мы должны, в конце концов, помнить, что это не война; мы торгуем, но нельзя торговать с партнером, если он ведет себя как враг, поэтому все мы должны вести переговоры с позиций здравого смысла.

Даже среди тех, кто действует из самых лучших побуждений, есть люди, не желающие пытаться понять, что происходит сегодня в мире. Мне приходилось беседовать с американскими и европейскими парламентариями, которые говорили мне, что они понимают эти проблемы и даже обсуждали некоторые вопросы с японцами, но что они должны помнить о политической реальности и должны выглядеть непреклонными перед своими избирателями, которые могут лишиться работы «из-за японского экспорта». Один американский сенатор с легкостью требовал, чтобы японские автомобили оставались в доке Йокогамы, но уже в 1983 году японские филиалы в США давали работу 111,5 тысячи американцев, 21,7 тысячи человек работали на предприятиях в Европе и 27 тысяч — в Азии. Но эти цифры еще не включают торговцев автомобилями или электронными товарами, продавцов и технических специалистов по послепродажному обслуживанию в этой области, работающих на свои компании и продающих японские товары. Конечно, эти работники, возможно, не проживают в избирательном округе этого сенатора.

Несколько лет назад на японо-американской конференции бизнесменов в Хаконэ, у подножия горы Фудзи, бывший министр финансов Майкл Блюменталь, который позднее стал председателем правления корпорации «Бэрроуз», и я однажды вечером решили не идти обедать в буфет. Я взял жену. Прихватив с собой бывшего министра земледелия Орвила Фримена с женой, мы отправились в ресторан, чтобы хорошо пообедать и провести вечер за приятной беседой. На следующий день мой друг Блюменталь, выступая на нашей встрече, сделал несколько самых абсурдных заявлений на тему об обменном курсе иены и доллара, которые мне когда-либо приходилось слышать. Он повторил старые и не соответствующие действительности утверждения о том, что японцы маневрируют за кулисами, манипулируя курсом иены таким образом, чтобы он оставался заниженным. Я очень энергично высказался по этому вопросу и вступил в спор с Блюменталем. Министерство финансов США провело позднее расследование, но так и не нашло ни малейших доказательств того, что японцы манипулируют с иеной, и тогдашний министр финансов Дональд Риган публично заявил об этом.

На встрече в Хаконэ мои соотечественники были очень удивлены, услышав эту резкую нотку разногласий в ходе спокойной и приятной конференции. На таких встречах японцы обычно предпочитают благовоспитанно сидеть, почти или совсем не выступая, и поэтому им не удается приобрести новых друзей. Это, как мне кажется, одна из главных проблем японцев. Во время перерыва ко мне подошли несколько молодых японцев и похвалили меня за то, что я отстаивал японскую позицию, но некоторые из японцев старшего поколения, подойдя ко мне, неодобрительно покачали головами: «Вы грубо говорили с нашими гостями, которые приехали из такой дали, чтобы встретиться с нами», — сказали они.

В тот вечер японцам пришлось пережить еще одну ошеломляющую сцену. Мы устроили прием на пароходе на озере Аси, и японские телеоператоры поднялись на борт парохода и попросили меня дать интервью о ходе конференции. Они выразили пожелание, чтобы в этом интервью вместе со мной принял участие кто-нибудь из американцев. И вот, пока они устраивались, моя жена пошла к Майклу Блюменталю и попросила его вместе со мной дать интервью. Он согласился, и мы обсудили наши разногласия по телевидению. Некоторые из японцев были поражены тем, что после нашего спора на конференции мы остались друзьями. С точки зрения японцев, разногласия зачастую означают прекращение дружбы. Я постоянно пытаюсь объяснить, что нередко представитель Запада вступает с вами в спор только потому, что он ваш друг. Если они молчат и отказываются что-либо обсуждать, значит, ситуация действительно опасная. Чтобы представители Запада и японцы когда-нибудь поняли друг друга, японцы должны так же откровенно, как американцы, обсуждать проблемы и отстаивать свою точку зрения. Нам, и бизнесменам, и политическим деятелям, очень не хватало этого в прошлом, и мы, по-видимому, недостаточно быстро усваиваем уроки.

В 1962 году Федеральная комиссия связи доставила нам немало неприятностей, потребовав, чтобы все телевизоры имели не только стандартные тюнеры метрового диапазона, но также тюнеры дециметрового диапазона (ультравысокой частоты — УВЧ), хотя в то время в таком диапазоне работали очень мало телестанций ВЧ. Мы выпускали несколько моделей миниатюрных телевизоров, в том числе наш знаменитый телевизор «Тумми-ТВ», микротелевизор на батарейках с четырехдюймовым экраном. Встроить механический переключатель каналов для дециметрового диапазона в такой маленький телевизор в дополнение к обычному переключателю каналов тюнера метрового диапазона было очень трудной задачей, и я полагал, что дополнительные средства, которые нам придется потратить на систему УВЧ, не окупятся из-за ограниченного использования каналов УВЧ. (Позднее благодаря усовершенствованной технологии мы смогли поместить все каналы на одном электронном переключателе и, таким образом, проблема была решена.)

Ньютон Майноу был председателем Федеральной комиссии связи в то время, когда было принято решение относительно тюнеров УВЧ, и как человек, интересующийся Японией, он позднее принял участие в конференции в Симоне. Когда меня представили ему, я сказал примерно следующее: «Господин Майноу, вы мне не нравитесь. Вы еще до нашей встречи доставили мне кучу неприятностей». Это, конечно, было шуткой, но только наполовину. Он попросил меня объяснить, в чем дело, и я поведал ему всю эту историю. По сей день он часто напоминает мне об этих первых словах. Да, мы стали добрыми друзьями, и, когда я приехал в Вашингтон, чтобы представить там видеомагнитофон «Юматик», я пригласил к нам в гости Ньютона Майноу. Он спросил, можно ли ему привести с собой друга, и я, конечно, разрешил. Человек, которого он привел с собой, оказался Генри Киссинджером, который был тогда одним из политических советников в Белом доме. Майноу сказал мне, что этот человек, Киссинджер, станет в будущем очень важным лицом. Мы с Киссинджером поговорили примерно четверть часа и немного узнали друг друга. Через пару лет, когда он был государственным секретарем, мы встретились вновь на приеме в Токио, и мне было лестно, что он вспомнил меня. Я не ожидал, что он узнает меня. Но он посмотрел на меня и воскликнул: «О, господин Морита!»

В то время проблемы торговли между Японией и США были центральной темой разговоров. В США действительно говорилось очень много плохого о Японии из-за дисбаланса в торговле между Японией и США. Одни люди обвиняли Японию в том, что она обрушивает на США массу товаров, в результате чего американцы теряют рабочие места. Некоторые промышленники жаловались, что не могут выдержать конкуренцию и что японский рынок закрыт для их товаров. Одни из обвинений были на самом деле несправедливы, другие, к сожалению, — правильными, но меня беспокоило, как повлияет этот торговый конфликт на более широкие связи между нашими странами. Я уже создал «Сони трейдинг корпорейшн», и мы активно доставляли иностранные товары в Японию. Нашим управляющим за рубежом было поручено искать товары, которые можно было бы продать на японском рынке. Я также при каждом удобном случае указывал правительству и промышленным ассоциациям на необходимость увеличения импорта и открытия доступа на японские рынки для иностранных товаров.

На приеме в Токио, на котором я встретился с Генри Киссинджером, мы долго говорили друг с другом. Во время беседы я высказал свое искреннее убеждение: «Видите ли, господин Киссинджер, мы, японцы, испытываем чувство близости к США. Мы испытываем это чувство уже давно, вот почему война стала для нас такой страшной трагедией, которая не должна повториться. Меня сегодня беспокоит, что вы в США порой по ошибке принимаете своих друзей за врагов. На протяжении более ста лет Япония была, по большей части, надежным другом США, война — это трагическое исключение. Мы подписали с вами прочный договор об обороне. Мы занимаем твердые позиции среди свободных стран мира, и присутствие такой стабильной в политическом отношении страны с сильной экономикой уже само по себе вносит вклад в безопасность на Тихом океане и в Азии, а это крайне важно для США. Мы всегда стремились быть частью свободного мира, не допускать проникновения коммунизма в Азию.

Когда я был студентом, меня учили, что главную опасность для Японии представляют коммунизм и Советский Союз. В те дни США никогда не считались потенциальным врагом. Я надеюсь, господин Киссинджер, что японцы и американцы приложат все силы, чтобы не допустить

тех же самых ошибок, ошибок, которые сделали нас врагами в прошлом». Обратившись к истории, я напомнил об американском законе, запретившем иммиграцию японцев в США, о высоких тарифах, введенных в США на японские товары, а также о том, как была перерезана жизненно важная линия снабжения Японии нефтью, чтобы заставить японцев уйти из Китая. Если бы обе стороны не сделали таких ошибок, сказал я, быть может, коммунизм не господствовал бы сегодня в Азии.

Несколько недель спустя я получил письмо от Киссинджера, в котором говорилось, что наша беседа произвела на него большое впечатление, и с тех пор я много раз встречался с ним во время его частых визитов в Японию, и я сумел неофициально представить его некоторым японцам, обладающим весом в правительстве и в мире бизнеса. Киссинджер очень интересуется будущее Японии, и в прошлом году мы устроили в моем доме «а-ля-фуршет», на который пригласили некоторых из высших руководителей японского бизнеса второго поколения, чтобы он мог получить представление, о чем думают будущие лидеры Японии.

Как обеспокоенный гражданин Японии и как друг США я постарался четко изложить мысль о том, что эти отношения слишком дороги, чтобы позволять той или иной стороне причинять им ущерб. Мне довелось познакомиться и с другими представителями американской администрации, например с Сайрусом Вэнсом, когда он был государственным секретарем, и с Гарольдом Брауном, в то время министром обороны; также знал Джорджа Шульца, когда он входил в состав Международного совета «Морган гэрэнти», до того как он стал государственным секретарем в администрации Рейгана. Я называю лишь немногих, я хочу сказать то же самое членам палаты представителей, сенаторам и многим американским бизнесменам, которых я знаю: ставки для наших двух стран очень высоки, и нашей целью должно стать согласие.

Мы также должны понять, что одна из основных проблем в наших отношениях состоит в том, что политические деятели по обе стороны океана должны бороться за свой пост на выборах и не могут игнорировать своих избирателей. Это одна из сильных сторон демократии. Порой это также ее слабость, но это такая слабость, с которой мы должны мириться и которую нам надо постараться понять. Избиратели, работающие в той или иной отрасли промышленности, жалуются, что импорт причиняет им ущерб, и просят защиты, но когда они получают такую защиту, им трудно от нее отказаться. Мы знаем это, потому что приблизительно 44 процента товаров, которые мы экспортируем в США, подпадают под ту или иную форму ограничений, либо «добровольных», либо в виде квот или тарифов. Я обнаружил, что большинство американцев не сознают этого.

Как я уже отмечал ранее, Япония энергично взялась за решение торговых проблем, возникших вследствие ее собственного протекционизма, и либерализует условия торговли во всех секторах экономики, за исключением некоторых участков сельскохозяйственного сектора, представляющего собой единственную область, в которой почти во всех странах, в том числе и в США, существуют торговые барьеры. Японии потребовалось много времени, чтобы понять, что такая либерализация рынков не только необходима, но также полезна для Японии. Наш консерватизм и осторожность, а также мучительное чувство уязвимости удерживают нас от поспешных решений и выполнения многих требований, особенно в области либерализации движения капитала.

Но эти темпы постепенно ускоряются, и теперь американские и европейские фирмы по торговле ценными бумагами имеют своих представителей на Токийской фондовой бирже, а иностранные банки занимаются прибыльными банковскими операциями и все больше и больше вливаются в главное русло японской финансовой деятельности. Японская иена все шире используется как международная валюта, и хотя некоторые аспекты либерализации вызывают тревогу у наших наиболее консервативных министерств и банкиров, прогресс идет. Конечно, нам, японцам, не по себе от такого смелого отказа от регламентации, на который США пошли в начале восьмидесятых годов, когда банки, а также кредитные и ссудо-сберегательные ассоциации начали давать кредиты на свой страх и риск, многие из них обанкротились, и правительству пришлось выручать их за счет государственных средств. Мы тоже были обеспокоены чрезмерным кредитованием в Америке и большим дефицитом, который образовался у США.



Один очень мудрый японец однажды сказал, что если обезьяна упадет с дерева, она набьет себе шишки или испугается, но потом она придет в себя, отряхнется и останется обезьяной. Но когда влиятельный политический деятель терпит поражение на выборах, он становится всего лишь простым смертным, как все.

Любая демократическая политическая система автоматически ориентируется на внутренние требования, потому что любой политический деятель должен отстаивать интересы своих избирателей, иначе он потеряет работу. Падение, так сказать, с политического дерева — это катастрофа. Поэтому неудивительно, что как американских, так и японских политических деятелей волнуют прежде всего их собственные граждане, не хочу сказать, их собственная шкура. После войны наша экономика-промышленная система созрела быстрее, чем мы ожидали, и я полагаю, что побуждение японской стороны как можно дальше защищать развивающиеся отрасли своей промышленности было вполне нормальным, но Япония отказалась от протекционистского образа действий.

Япония стала ускорять темпы либерализации доступа на свои рынки в середине восьмидесятых годов, как раз тогда, когда в Европе и США вновь начались разговоры о протекционизме, и вину за это порой возлагают на старую политику Японии. За шестидесятые годы американская экономика выросла более чем в два с половиной раза, но валовой национальный продукт Японии увеличился более чем в четыре раза. В семидесятые и восьмидесятые годы темпы выровнялись. И теперь сложилось такое положение, что у нас существует здоровая экономика, темпы роста которой значительно замедлились, но, несмотря на ряд серьезных проблем, все еще остаются удовлетворительными. Наша производительность все еще очень высока и растет быстрее, чем в большинстве других стран. Хотя мы постепенно все больше переходим к «экономике услуг», наш товарный экспорт сохраняет свое значение, составляя около 13—15 процентов нашего ВВП.

Как я уже сказал, нам было нелегко сделать шаги, необходимые для того, чтобы мы достигли нашего нынешнего положения. В условиях нашей парламентской системы премьер-министр Японии, по-видимому, обладает большой властью, потому что он является председателем правящей либерально-демократической партии (ЛДП), которая находится у власти и обеспечивает нам политическую стабильность с 1955 года. Премьер-министр, как и любой настоящий лидер, выступает с заявлениями в международных организациях и может поддерживать личные контакты с другими руководителями, как, например, контакты, установленные премьер-министром Ясухиро Накасонэ с президентом США Рональдом Рейганом и многими другими. Однако выполнять обещания ему гораздо труднее, чем кажется.

После того как Накасонэ обещал президенту Рейгану ускорить либерализацию доступа иностранных товаров на японские рынки, он удивил многих японских и американских скептиков, добившись замечательного успеха. Он заставил бюрократический аппарат и правительственную верхушку разработать программу мер по либерализации доступа на рынки, включавшую снижение тарифов, отмену нетарифных барьеров и установление контактов государственных предприятий с иностранными поставщиками. Это казалось тем более примечательным, что зачастую именно бюрократический аппарат действительно управляет Японией, а не политическое «руководство». Значительная часть законопроектов, которые вносятся в японский парламент, разработаны чиновниками, а не политическими лидерами ЛДП. Политические лидеры зачастую слишком заняты борьбой между собой за власть, чтобы уделять внимание некоторым из наиболее сложных текущих проблем, которыми занимаются способные чиновники.

Нам повезло, что у нас высококвалифицированные чиновники, представляющие собой сливки наших университетов. Но проблема, как мне кажется, состоит в том, что, хотя эти профессионалы — технократы высшего класса, они обычно знают хорошо только положение дел в своих собственных министерствах, и, поскольку эта система сама выращивает свои кадры, в ее высшие звенья никогда не попадают новые люди, которые могли бы принести свежие мысли.

Так, например, чиновники налогового ведомства прекрасно умеют заставить работать систему налогообложения и составлять всевозможные правила и постановления, но они ничего не знают о

коммерции или о том, как простые люди зарабатывают себе на жизнь. Если не будет строгого контроля сверху, не говоря уже о контроле со стороны бюрократов в соперничающих министерствах, мы в конце концов придем к созданию нереальной системы, в которой одни будут переплачивать налоги, а другие — недоплачивать. Но провести налоговую реформу в Японии так же или еще более трудно, чем в любой другой демократической стране, потому что денежные вопросы имеют очень важное значение для всех.

Когда я в 1964 году вернулся в Японию, чтобы заняться делами, связанными с имуществом моего покойного отца, я много узнал об этом. Налоговые инспекторы пришли и оценили все, включая антиквариат и предметы искусства. Во время оценки я узнал, что если у вас есть хороший японский сад с красивым деревом или живописно расположенными камнями очень хорошей формы, они оценят их высоко, как произведения искусства. Вы только представьте — платить налог на наследство за камень, который находится на участке. Неудивительно, что, как утверждаем мы, японцы, через три поколения все имущество семьи забирают сборщики налогов.

Большинство премьер-министров Японии похоже на президентов компаний, не имеющих никакой власти над различными филиалами. Сознывая свою слабость, они столкнулись с трудностями, когда попытались произвести глубокие изменения. Иностранцы не понимают, как сложно добиться, казалось бы, простых вещей от японской бюрократии. Министры, назначенные премьер-министром обычно из политических соображений, чтобы удовлетворить ту или иную фракцию в партии, приходят и уходят, но чиновники, с которыми они должны работать, отдают все силы сохранению существующего статус-кво. Поэтому очень часто распоряжения, поступившие сверху, рассматриваются, изучаются и дебатироваться до тех пор, пока они не потеряют всякий смысл или пока не будет назначен другой министр.

Либерализация доступа на японские рынки началась в то время, когда мы, представители деловых кругов, оказывали очень сильное давление с этой целью на правительство и бюрократию, потому что мы знали мировое общественное мнение и мнение бизнесменов и потребителей других стран, с которыми мы повседневно имеем дело. Большинство бюрократов почти полностью оторваны от реальной жизни. Япония сделала множество маленьких, но очень важных шагов на пути к открытию рынков, но, поскольку этот процесс оказался долгим, многие американцы преуменьшают значение достигнутого прогресса.

Накасонэ, самый активный премьер-министр послевоенного периода, отметил в 1985 году, что японская бюрократия слишком защищена и что она слишком хорошо усвоила традиции элитарности, приобретенные у англичан и французов. По словам Накасонэ, после того, как он занял свой высокий пост, он отправил многих заместителей министров—чиновников, занимающих решающие посты,— за границу, причем некоторые из них отправились туда впервые. Он приглашал многих из них в свой кабинет, чтобы непосредственно сказать им, чего он от них ожидает,— довольно смелый шаг для японского премьер-министра, который обычно представляет правительство, а не действительно руководит им. Он также поощрял многие министерства выдвигать людей, которые интересуются международными контактами, на более влиятельные посты. «Я устроил хорошую взбучку многим из этих заместителей министров»,— признал он с улыбкой в речи, в которой он также отметил, что за смысленная порода японские бюрократы.

В 1986 году он сделал гигантский шаг вперед и лично обещал президенту Рейгану сделать все для выполнения широкой программы. Ее составила специальная комиссия, ратовавшая за глубокие изменения в японской экономике и в японском образе жизни. Эта комиссия, которую возглавлял бывший управляющий Японским банком Харуо Маэкава, рекомендовала стране переместить центр тяжести с ориентации на экспорт на развитие экономики, ориентированной в большей степени на внутренний спрос, что, в частности, превратит Японию, которая уже стала страной-кредитором, в гораздо более крупного импортера мировых товаров. Хотя рекомендации официально были приняты, на их осуществление потребуется очень много времени, но сторонники развития международной торговли среди японских бизнесменов все больше поддерживают эти идеи.

Бюрократическому аппарату трудно отказаться от чего-либо; эта система сопротивляется переменам. Так, например, когда в 1985 году была денационализирована японская телеграфно-телефонная корпорация, нам в Ассоциации электронной промышленности Японии, которую я возглавлял, довелось столкнуться с таким сопротивлением. Будучи государственной корпорацией старая телеграфно-телефонная компания, известная под названием «НТТ», находилась в ведении министерства почт и телеграфа (МПТ), которое выполняло по отношению к ней функции материнской компании. Но, став частной компанией, «НТТ» подчиняется МПТ только как регулирующему органу. При новом положении телефонной компании в случае появления новой технологии, создания новых сетей или других систем коммуникаций МПТ будет принимать непосредственное участие, устанавливая технологические стандарты, как это делает американская Федеральная комиссия связи, и давая согласие на новое оборудование. Поэтому МПТ должно будет знать, какая новая технология разрабатывается.

Но министерство внешней торговли и промышленности относится к технологии промышленности как к своей вотчине. Поэтому ясно, что проблема дублирования ответственности и разграничения сфер власти между чиновниками может стать колоссальной проблемой. Если иностранцам трудно понять эту систему, то не легче ее понять и многим японцам. На одних долгих, затянувшихся переговорах с американцами о торговле оказалось, что одно министерство задерживало согласие до самой последней минуты, с тем чтобы другому министерству не осталось времени вмешаться и изменить то, что уже решено. Во время долгого периода видимого бездействия иностранцы, ведущие переговоры, часто обвиняют японцев в том, что те ставят палки в колеса. Понимание сути тактики, быть может, успокоило бы всех, но это также укрепило бы позиции одного министерства в борьбе против другого.

Я не думаю, что такого рода вещи — полная неожиданность для тех, кто хорошо знает бюрократию в других странах. Я исхожу из того, что политическая жизнь в условиях демократии, будь то в Японии или в США, в основном одинакова.

В прошлом, когда мы обсуждали торговые отношения между США и Японией, мы часто говорили о различиях в восприятии жизни между Японией и другими странами. Сегодня, когда бизнесмены все шире знакомятся с культурой других стран, эти старые различия в восприятии уменьшаются. Но торговые проблемы существуют, потому что они приобрели политический характер, и теперь беда не в неизбежных различиях в восприятии, а в различиях в системах и методах управления. Я называю это межбюрократической проблемой.

В Японии бюрократия наделена законным статусом. Это мощный орган, отличающийся такой инерционностью, что однажды утвержденная политика неуклонно претворяется в жизнь, какие бы перемены ни произошли в руководстве министерства. В США, когда к власти приходит новая администрация, в правительственном аппарате меняются тысячи людей. В Японии этого не происходит. И поэтому, когда бизнесмены, участвующие во внешней торговле, начинают понимать друг друга, правительства все еще отстают от времени, не ладят между собой, не будучи в состоянии решить даже те проблемы, которые кажутся мелкими бизнесменам, имеющим к ним самое прямое отношение. Говоря современным языком поколения эпохи компьютеров, у нас нет интерфейса, который помог бы нам побудить бизнесменов и правительства решать одни и те же проблемы на одном и том уровне их понимания.

В Японии мы иногда считаем, что справляемся с некоторыми аспектами отношений между правительством и промышленностью лучше, чем американцы. Когда в той или иной отрасли промышленности начинается спад, мы стараемся защитить ее, пока идет падение производства. Когда этот процесс заканчивается и когда рабочие уже получили новую квалификацию или нашли новое рабочее место, эта умершая отрасль промышленности и ее рабочие уже не нуждаются в защите. Иногда на это уходит много времени. В Японии все еще существует множество проблем, например особые условия для национальной железнодорожной системы, которая насчитывает около двадцати пяти тысяч «лишних» работников. В соответствии с планом рационализации этой гигантской системы несколько тысяч человек уже сейчас проходят перекавалификацию для работы в других отраслях промышленности. Десятки правительственных управлений и комиссий были

созданы для того, чтобы регулировать, давать оценку и контролировать предприятия и производства, которые больше не существуют. Но мы больше не принимаем защитных мер по отношению к предприятиям, которые без этих мер могут достичь больших успехов, работать более экономично или более эффективно. Исключение составляет сельское хозяйство, которое еще находится под защитой в большинстве стран.

Я беседовал с покойным премьер-министром Масаёси Охирой перед его отъездом на одну из встреч глав государств и правительств индустриальных стран и уговаривал его выступить в защиту японской политики. Он ответил: «Да, я знаю, что вы имеете в виду, но ведь я не очень хорошо говорю по-английски и...» Он слишком скромничает, говоря о своих знаниях английского языка, подумал я. «Я недостаточно хорошо говорю, чтобы открыто высказать все, что я хочу сказать, поэтому я сделаю это по-японски», — сказал он, а это значит ничего не сказать или попытаться выразить свое мнение косвенно или в форме вежливых намеков.

Я в шутку сказал ему: «Что же, если вы собираетесь сделать это действительно по-японски, пожалуйста, наденьте традиционный японский костюм». Тогда, сказал я ему, люди увидят, что вы отличаетесь от них и уделят вам больше внимания. Они будут слушать вас более внимательно и, быть может, предпримут не одну попытку понять вас как настоящего иностранца. Эта идея вовсе не противоречит моему мнению о необходимости большей интернационализации японцев — она подкрепляет его. Мы слишком часто стараемся быть незаметными и не высказывать своего мнения. Но если наши руководители будут ездить на международные конференции в западной одежде и делать вид, что они понимают, что происходит, они многое потеряют.

Премьер-министр Накасонэ и его министр иностранных дел Синтаро Абэ знают английский очень хорошо, но очень мало кто из наших высокопоставленных политических деятелей может без напряжения говорить по-английски, на международном языке. С такой же проблемой сталкиваются многие высокопоставленные японские бизнесмены, хотя второе поколение руководителей чувствует себя на международных встречах более свободно.

Я пытался убедить Охиру и других в том, что если они не могут присоединиться к международному сообществу на его условиях, то лучше всего продемонстрировать свое отличие, чтобы их заметили и серьезно выслушали. Япония серьезно намерена открыть доступ на свои рынки всему миру, но нам трудно привлечь на наш рынок достаточное количество иностранных фирм и убедить их приложить усилия, потому что им кажется, что это потребует слишком больших капиталовложений или что они не скоро получат прибыль. Я думал, что иностранные фирмы нуждаются в дополнительных стимулах.

В 1972 году, когда я основал «Сони трейдинг корпорейшн», я поместил объявления в престижных органах печати США и Европы о том, что я ищу товары для продажи в Японии, и мы сразу же получили более трех тысяч запросов. В нашем объявлении в журнале "Тайм" объемом в две страницы говорилось: «Сони» хочет продавать в Японии американские товары... Япония — чужая страна для американских бизнесменов, однако это родная страна для «Сони», и мы знаем и ее рынок, и ее возможности». Теперь у нас есть группа, объединяющая более сорока магазинов, под названием «Сони плаза», которая продает иностранные потребительские товары, и мы постоянно ищем новые импортные товары для продажи. Кроме того, когда премьер-министр в 1985 году призвал всех японцев покупать больше иностранных товаров, мы вместе с десятками других компаний обещали это. В качестве дополнительного жеста мы начали отправлять в Японию цветные кинескопы «Сони тринитрон», сделанные в Америке, на нашем заводе в Сан-Диего, для их установки в телевизорах «Сони», предназначенных для продажи в Японии.

В своих экономических связях с миром японское правительство исходит из того, что открытый доступ на рынки Японии является общим правилом и что ограничения импорта могут быть введены только как редкое исключение из этого правила. Конечно, в этом подходе содержится надежда на то, что таких исключений будет как можно меньше. Но в реальной действительности даже премьер-министр и другие руководящие политические деятели, которые составили эту прекрасную

декларацию, не могут полностью претворить ее в жизнь, потому что они, в конечном счете, политические деятели в демократической стране.

Вот пример: хотя премьер-министр Накасонэ достиг такого большого успеха в либерализации доступа иностранных товаров на японские рынки, одно из ограничений сельскохозяйственного импорта (можно было бы сказать, исключение из правила) касалось растения под названием «аронник», или, как его еще называют, «язык дьявола». Оно используется для производства ингредиента коньяка, который мы, японцы, употребляем при приготовлении сукияки и многих других традиционных блюд. Одной из главных областей, где выращивают японский аронник, является префектура Гумма в центральной части Японии, где находятся избирательные участки двух самых влиятельных сегодня политических деятелей Японии: самого премьер-министра Накасонэ и бывшего премьер-министра Такэо Фукуды, который оказывает очень большое влияние на политику правящей партии.

Опасно, когда американцы и европейцы слишком поддаются страстям, не желая рационально обдумать проблемы. Япония — это лучший партнер Америки сегодня, и Япония просто не может обойтись без США, потому что США — это наш крупнейший поставщик сырья, продовольственного и кормового зерна, технологии, идей и модных товаров. В то же время Япония — это крупнейший зарубежный покупатель сельскохозяйственных продуктов Америки и ее лучший партнер в промышленности, технологии и сбыте. Мы сотрудничаем в сотнях соглашений в области техники, включая военную технику, и торговля между двумя нашими странами представляет собой крупнейшее в истории движение товаров через океан — ее объем достиг в 1984 году 84 миллиарда долларов. Многие американцы просто не осознают, в какой степени мы зависим друг от друга, и, если на то пошло, потеря рабочих мест в американской обрабатывающей промышленности не может служить утешением Японии или какой-либо другой стране.

Но, в конечном счете, Япония тоже потеряет большое количество рабочих мест в обрабатывающей промышленности (мы уже теряем их, например, в производстве алюминия и в судостроении), по мере того как станут появляться новые рабочие места в секторе услуг, а также множество новых, имеющих совершенно другой характер рабочих мест в обрабатывающей промышленности. Надо выработать способ согласования американской и японской политики, с тем чтобы мы могли предвидеть проблемы и заранее думать о том, как их преодолеть. Когда повышение курса доллара привело к большому дефициту торгового баланса и заставило американских промышленников заявить о том, что они теряют конкурентоспособность и вынуждены закрывать заводы и фабрики, Америка выкачивала в то же время японские доллары, чтобы помочь финансировать этот дефицит (в одном только 1984 году он составил около сорока миллиардов долларов). Мы оказались в порочном круге. Гневные взаимные нападки не решили никаких проблем. Правительства крупнейших индустриальных стран осознали это в 1985 году, когда они попытались установить контроль над обменными курсами, особенно над соотношением иены и доллара, которое, как мне кажется, должно стать главной и важнейшей заботой торгового мира сегодня. Но первые шаги вызвали серьезные проблемы, потому что это движение было слишком быстрым.

В начале шестидесятых годов мировая торговля оказалась на перепутье, и Америка повела за собой свободный мир на «Раунд Кеннеди» в торговых переговорах. Благодаря этой смелой акции удалось избежать опасного раскола мира на торговые блоки. Страны сели вместе за стол переговоров и решили резко снизить тарифные барьеры, препятствующие торговле. Это ускорило темпы роста экономики во всех странах, участвовавших в переговорах. Но многие из нас осознали тогда, что нетарифные барьеры, ограничения торговли, соглашения о так называемых добровольных ограничениях, штрафы, квоты на импорт (и даже внутренние законы о налогах) продолжают ограничивать мировую торговлю и должны быть отменены. Мы проводили тогда политику протекционизма по отношению к некоторым вполне здоровым предприятиям и к уязвимым в политическом плане районам.

В то время я подумал, что, если две трети населения мира живут на очень низком экономическом уровне, развитые страны обязаны и могут помочь им подняться на более высокий уровень, что будет выгодно всем. В конце концов, народы развивающихся стран имеют право пользоваться благами

развитой цивилизации, лучше есть, одеваться, получать лучшее образование и лучше развлекаться, но мы в развитом мире недостаточно делаем для того, чтобы помочь им. Это недальновидно с нашей стороны, потому что это наша будущая сила, наши союзники, наши партнеры и наши клиенты. Мне вспоминается история о двух торговцах обувью, приехавших в одну развивающуюся страну. Один из них телеграфировал своему руководству: «Перспектив продажи нет, потому что здесь никто не носит ботинки». Другой же торговец сообщил: «Немедленно высылайте большую партию обуви, население ходит босиком и крайне нуждается в обуви». Мы очень похожи на первого торговца, не видящего необходимости помогать «третьему миру». Помощь Японии развивающимся странам растет, но она все еще не адекватна, и даже правительство признает это. Но в более широком смысле — и свободный мир, и коммунистический блок недостаточно сделали в этой области.

В 1969 году меня пригласили давать показания в подкомиссии по внешнеэкономической политике Объединенной экономической комиссии конгресса. Мой портрет был помещен на обложке журнала Бизнес уик, на котором я был изображен с нашим последним телевизором «Сони-микроколор», и мне кажется, что при решении торговых проблем я стал чем-то вроде мишени. Я говорил о необходимости устранить нетарифные барьеры во всем мире и помогать развивающимся странам занять свое место в мировой экономической жизни, вкладывая деньги не в капитальное строительство, например в дороги, плотины, сталелитейные заводы и национальные авиакомпании, а в людские ресурсы этих стран и в пробуждение стремления этих стран стать второй Японией.

После того как я зачитал подготовленное заявление, я надеялся, что на этом моя миссия будет закончена, но некоторые конгрессмены стали задавать вопросы. Как писала японская печать, разгневанные члены конгресса допрашивали меня «с пристрастием», но я не стал бы употреблять такие слова. Один из них задал мне вопрос о создании\* «Сони», и я ему ответил. Тогда он языком юриста сказал: «Я хочу задать вам вопрос. Могли ли мы, американцы, открыть фирму в Японии, когда вы создавали «Сони» в Японии?»

«Нет. Это было невозможно», — ответил я.

«Но теперь «Сони» открыла фирму в Америке. Почему же Америке не разрешается открывать фирмы в Японии?»

Я дал ему довольно длинный ответ, но думаю, что сумел объяснить ему мою точку зрения. «Сразу после войны Америка в глазах не имевшей ни гроша Японии выглядела гигантом, — сказал я. — Японцев преследовал страх, что в результате беспрепятственного вторжения гигантской Америки в Японию американцы сразу вытеснят ее с рынка. Каковы бы ни были причины этого, до тех пор пока японцы испытывают этот комплекс страха, они будут сопротивляться либерализации.

Свободная торговля — это идеал, и Япония по-прежнему идет в этом направлении. Но так как американскому правительству приходится рассматривать эту ситуацию по политическим заявлениям, японское правительство, которое приняло систему строгого планирования экономики, порой оказывается в трудном положении. Лично я считаю, что правительство очень медленно идет к либерализации, но я уверен, что в конце концов у нас будет свободная торговля». Я не думал тогда, что для этого потребуется так много времени.

Я часто подчеркивал, что процветающая японская экономика — это самое мощное оружие против коммунизма в руках свободного мира, будь то в районе Тихого океана или в любой другой точке мира. К сожалению, медлительность Японии кажется нечестностью с точки зрения США, усвоивших в отношении Японии образ мыслей жертвы. Америка — это страна гуманизма и эмоций. Американцы любят помогать побежденным. Как утверждают некоторые японские ученые, национальный консенсус в США, который привел к испано-американской войне, сформировался под воздействием мощной американской печати, возмущенной отношением Испании к маленькой Кубе. Американские симпатии к Чан-Кайши в Китае как к потерпевшему поражение в войне с Японией (еще более усилившиеся благодаря его очаровательной жене, получившей образование в Америке и говорившей по-английски), привели к национальному консенсусу, который в конце концов способствовал вовлечению США и Японии в войну.

Я вспоминаю старый девиз фирмы «Эйвис кар рентал»: «Мы на втором месте. Поэтому мы больше стараемся» — прекрасный пример этого американского гуманизма. Но ведь Америка не на втором месте, на втором месте стоит Япония, и она очень рада этому. Однако по мере того, как Япония, потерпев поражение в войне с Россией [Мысль А. Мориты не вполне понятна. Возможно, речь идет о событиях на Халхин-Голе.— Прим. ред.], стала запугивать Китай и выступила в роли агрессора против США, потерпела затем катастрофическое поражение, а потом поднялась на второе место в мире, отношение американцев к Японии претерпело много изменений. Кое-кто, по-видимому, не может примириться с тем, что мы занимаем второе место. На Капитолийском холме, где я часто бываю, есть политические деятели, которые, находясь в плену своих эмоций, кидаются из одной крайности в другую, выступая с сенсационными речами и заявлениями для печати, которые, по их мнению, полезны для их политических кампаний. Мне кажется, что в политической жизни в Америке слишком много игры на публику. Мы не видим фактов, подкрепляющих такие заявления. Вот почему меня беспокоит направление, в котором развиваются наши отношения.

В 1919 году американский конгресс под воздействием вспышки страстей утвердил законопроект Вольстеда, объявивший вне закона алкогольные напитки. Здравый смысл сегодня подсказывает нам, что это было глупое решение, и безусловно, миллионы американцев — по всей вероятности, даже многие члены палаты представителей и сената,— тогда понимали, что это было ошибкой, но они поддерживали эту меру. Этот закон нарушали миллионы американцев, которые никогда не стали бы делать что-то противозаконное. В 1933 году закон Вольстеда был отменен.

Из этого я делаю вывод, что общественное мнение может влиять на американскую политику. Если Америку действительно захлестнет негативное отношение к Японии, это может привести к бедам, о которых все пожалеют. Когда такие тенденции зайдут слишком далеко, остановиться будет очень трудно. И это дело осложняет тот факт, что американцы, по-видимому, слишком часто считают себя правыми. США едва ли примут закон, запрещающий покупать японские товары, иначе они повторят ошибки тридцатых годов, но как Япония, так и США, должны понимать, какую опасность таят в себе такие неуправляемые эмоции и мелочность в наших отношениях, что может привести к экономическим и политическим проблемам.

Я имею дело с американцами много лет, и они вечно торопятся. В Америке часто можно слышать: «Нет времени!», «Делайте это немедленно!», «Тот, кто колеблется, проиграл!». В результате одной из таких эмоциональных вспышек Америка оказалась втянутой в войну во Вьетнаме. Американские политические деятели утверждали, что США должны были вмешаться в войну во Вьетнаме ради мира во всем мире. Они потеряли способность видеть события в правильном свете. Если американцы что-то любят, то будут любить слишком сильно, а уж если они что-то возненавидят, то часто заходят слишком далеко в своей ненависти. Так думают об Америке многие ее зарубежные друзья.

Возьмем, например, Китай. Долгое время США не хотели признавать, что Китай существует, хотя там живут почти около одного миллиарда людей. Америка старалась изолировать Китай, потому что ей не нравился политический строй этой страны. И поэтому, признавая тайваньское правительство, она пыталась наказать правительство в Пекине, делая вид, что материковый Китай не существует. В те годы американца, который купил бы в Гонконге во время отпуска китайские безделушки и попытался бы привезти их на родину, в США ждали неприятности. Для дипломатии это было равносильно тому, что треть населения мира перестала существовать. В то время Япония тоже не признавала коммунистический Китай и у нас не было официальных дипломатических отношений. Но наши люди часто ездили в Китай. Многие из них постоянно ездили туда и сюда, делали бизнес, заводили контакты и публиковали информацию в печати. А потом Америка внезапно изменила свои позиции. В Китай поехал Ричард Никсон. Не информировав никого заранее, в том числе ближайших соседей Китая, например Японию, которая проводила политику поддержки США, Никсон вдруг признал существование миллиарда людей.

Мы в Японии все еще являемся наследниками крестьянской культуры и философии, которые сформировались под влиянием природы и смены времен года. Быть может, поэтому мы — неторопливый народ. За нами — история и традиции, насчитывающие не одну тысячу лет, и поэтому

мы не любим, когда такая молодая, пусть даже такая великая страна, как США, относится к нам, как к новичкам. У нас есть поговорка, что раз в семьдесят дней все меняется. Эта поговорка призывает нас не спешить, не реагировать чересчур остро или слишком быстро. Между двумя этими подходами — слишком поспешным и слишком медленным — надо выбрать средний путь.

## МИРОВАЯ ТОРГОВЛЯ. Предотвращение кризиса

### I

Недальновидные государственные деятели и бизнесмены во всем мире видят свои проблемы только в отношениях с какой-либо другой страной: американские бизнесмены обеспокоены своими проблемами с Японией, а японские бизнесмены думают о том, как им совладать с жалобами американских и европейских правительств и бизнесменов.

На днях я услышал анекдот о том, как американец и японец бродили в джунглях и вдруг увидели, как к ним мчится голодный лев. Японец сразу же присел и стал надевать кроссовки.

«Если ты думаешь, что сможешь бежать быстрее голодного льва,— ухмыльнулся американец,— ты просто дурак».

«Мне не надо бежать быстрее голодного льва,— возразил ему японец,— мне надо лишь обогнать тебя!»

Но лев, который нам угрожает, наш грядущий кризис, носит глобальный характер. Мы не можем убежать от этого льва. Я считаю, что мировая экономическая торговая система находится в большой опасности, и раздоры из-за отдельных товаров, а также споры между странами лишь маскируют реальные проблемы, которые стоят за ними. Решение этих маленьких звеньев большой проблемы не принесет нам пользы в целом.

Я полагаю, что главная проблема в наших деньгах. Чтобы развивать экономическую деятельность в условиях свободной и открытой экономической системы, надо покупать и продавать по соответствующим ценам. Цены, разумеется, складываются под воздействием спроса и предложения. Это — элементарная основа свободной экономической системы.

Если я продаю кому-либо в США или в Англии товар, который стоит тысячу иен, я надеюсь получить в долларах или в фунтах стерлингов сумму, эквивалентную тысяче иен. Курс, по которому производится этот обмен, должен быть справедливым, и он должен отражать относительную конкурентоспособность промышленности различных стран, потому что, по моему убеждению, главным фактором, определяющим стоимость денег той или иной страны, должна служить сила ее промышленности.

Как промышленник я знаю, что конкурентоспособность должна быть сбалансирована и что обменный курс действует как балансирующий механизм. На Бреттон-Вудской конференции в 1944 году обменные курсы были установлены на основе международного соглашения. Эти курсы соответствовали экономическим реальностям того времени и ближайшего будущего. В самом начале послевоенного периода курс японской валюты был установлен на уровне 360 иен за американский доллар, и он сохранялся до 1971 года, несмотря на то что конкурентоспособность промышленности нашей страны резко возросла. Следовательно, оценка нашей японской валюты по сравнению с валютами других стран была заниженной. В результате того, что слабой иене противостоял очень сильный доллар, японские товары стоили в Америке дешевле и это поощряло экспорт японских



компаний. Это привело к росту диспропорций в торговле в пользу Японии. Из-за высокого курса доллара американские экспортные товары стали очень дорогими.

Когда американский президент Ричард Никсон в 1971 году девальвировал доллар и были введены плавающие курсы основных валют, в том числе и иены, которая сразу же подорожала по отношению к доллару почти на пятнадцать процентов, я считал, что такая ревальвация иены была правильной. И действительно, многие бизнесмены полагали систему плавающих курсов потенциально превосходящей систему твердых курсов, потому что она позволяет постоянно компенсировать изменения конкурентоспособности промышленности различных стран.

Аналогией моему пониманию нового порядка может служить система гандикапов в гольфе, в которой способности каждого игрока балансируются по отношению к способностям других игроков. Каждый год гандикап игроков корректируется в соответствии с изменениями их способностей. Игрок может выиграть или проиграть, даже если играет с гандикапом, который колеблется от нуля до тридцати шести, но он знает, что это справедливая игра, потому что все играют в условиях справедливой системы.

Я полагал, что система плавающих курсов будет контролироваться на основе международного соглашения, что слишком большая амплитуда колебаний валютных курсов или искусственное воздействие на них не будут допускаться. Чего мы не ожидали, так это того, что на стоимость валют начнет воздействовать иной фактор, нежели конкурентоспособность наших товаров, а именно торговцы валютой. Никакого механизма для контроля над этой силой и, фигурально выражаясь, для установки гандикапов не было создано. Спекулянты валютой руководствовались при покупке одних валют и продаже других только одним критерием — прибылью. Это привело к постоянному изменению валютных курсов, никак не связанному с конкурентоспособностью промышленности. Для тех, кто участвовал в мировой торговле, это было похоже на то, как если бы какой-нибудь задира пришел на площадку для гольфа и начал с важным видом менять наши гандикапы после каждого попадания в лунку.

В этой ситуации цена наших товаров фактически вышла из-под нашего контроля. Чтобы проиллюстрировать эту проблему, предположим, например, что мы установили цену телевизора не в виде конкретной суммы в долларах, иенах, фунтах, франках или лирах, а в равной стоимости десяти акций капитала «Сони» в день покупки телевизора. Кто будет покупать при таких условиях, когда идет торговля капиталом и цена акции колеблется каждый день? Кто сможет производить товары при таких обстоятельствах?

Для промышленников деньги служат шкалой. Мы используем их для измерения экономической деятельности наших компаний, наших активов, нашего имущества и даже результатов труда. Когда цены устанавливаются под влиянием иных факторов, нежели конкурентоспособность товаров, мы неизбежно теряем уверенность, позволяющую нам делать капиталовложения. Я твердо убежден в том, что основой экономики страны служит ее промышленность. Чтобы разумно вкладывать деньги, мы должны иметь возможность предсказывать, какую прибыль мы можем ожидать от наших капиталовложений. Если мы не можем предсказать размеры прибыли, то для того, чтобы вкладывать деньги, надо иметь очень хорошо развитое шестое чувство или обладать безрассудной отвагой. Если мы придем к полному прекращению капиталовложений, промышленность развалится. Если промышленность развалится, деньги потеряют всякий смысл, и тогда потерпят крах даже финансовые рынки.

Меня беспокоит, что сегодня некоторые промышленники начали принимать участие в денежных спекуляциях. Поскольку многие промышленники не могут предсказать, какую прибыль они получат от потенциальных капиталовложений, они перестают вкладывать деньги в собственные компании и тратят очень много энергии, времени и денег на приобретение чужих компаний и на слияния. Компании превратились в товар для торговли, который продается и покупается. Это — неестественная и неправомерная роль для промышленности, которая должна заниматься совершенствованием существующих и созданием новых товаров. Глядя на эту ситуацию глазами японца, я не могу поверить, что работники таких компаний испытывают большое желание

трудиться. Как можно воспитать чувство преданности и развивать гармоничную производительность труда в таких условиях, когда администрация компании больше озабочена тем, купит ли она другую компанию или же ее саму купят? Перспективы не радуют. Вот почему я продолжаю во всеуслышание говорить о том, что нужна новая система обменных курсов, в основе которой будут лежать стоимости, созданные промышленностью, а не денежные рынки.

Нефтяной шок в 1973 и 1979 годах нанес тяжелый удар по международной валютной системе, так как в странах, экспортирующих нефть, скопились огромные денежные суммы. Проводя рейганомистику, США ограничили денежную массу и подняли процентные ставки, чтобы остановить инфляцию. В Америку поступило большое количество японской валюты в форме капиталовложений тех, кто стремился извлечь выгоду из этих высоких процентных ставок. В США потекли деньги фактически со всего мира. Это привело к повышению курса доллара, снижению курсов других валют, что позволило американскому правительству еще больше увеличить свои расходы и также свои долги. Международная денежная игра стала опасной.

Ранее я писал, быть может, без большой симпатии о том, как многим американским бизнесменам приходится делать свое дело, думая прежде всего о все большем увеличении прибылей, в вечном страхе, что, если их ежеквартальные дивиденды не будут постоянно повышаться, курс их акций упадет. В атмосфере, когда погоня за прибылями усиливается, менеджеры вынуждены искать наиболее легкие пути для получения прибылей. Возникли две опасные тенденции: одни менеджеры обнаружили, что можно с меньшим трудом получить гораздо больше денег, торгуя деньгами, а не товарами; другие увидели, что производство продукции там, где самые меньшие издержки, дает им наилучшие возможности быстро получить прибыли, даже если для этого потребуется перевести производство за границу.

Это явление приводит к тому, что я называю выхолащиванием американской промышленности. От индустриальной базы Америки остается только скорлупа, и то же самое происходит во всей Европе. В скором времени такая же проблема может встать и перед некоторыми японскими фирмами. Многие начинают «экспортировать» предприятия. Американские компании, например «Моторола», «Тексас инструменте», «Фэйрчайлд» и многие другие, перевели свои заводы и фабрики в Японию или открыли здесь новые предприятия. Тем не менее члены конгресса от районов, где на предприятиях этих компаний в США сократилось число рабочих мест, утверждают, что за сокращение занятости в Америке несет ответственность Япония. В 1984 году крупнейшим экспортером компьютеров из Японии стала фирма «ИБМ Джапан». Одна из причин того, что американские фирмы переводят производство в Японию или покупают в Японии высокотехнологические детали,— это их стремление воспользоваться преимуществами квалифицированной рабочей силы, которая имеется здесь. Сейчас требуется высококвалифицированный, а не просто более дешевый труд. Но, с другой стороны, «Сони» сумела найти необходимые нам квалифицированные кадры и в Америке и в других странах. Благодаря нашей технологии производства, а также нашей философии долгосрочной коммерческой деятельности нам удастся делать деньги там, откуда зачастую бегут местные компании, потому что они требуют немедленных и постоянных прибылей.

Осенью 1985 года я совершил поездку в Европу вместе с Йосихиро Инаямой, председателем Кэйданрэна (Японская федерация экономических организаций), и мы встретили немало европейцев, которые хвастливо утверждали: «В Японии не рождаются новые идеи. Эти идеи рождаются здесь, в Европе». Я сказал одному такому хвастуну: «Послушайте, какой смысл хвастаться тем, что у вас новые идеи? Я хочу сказать, что у всех есть те или иные идеи, которые, по общему мнению, можно назвать хорошими. Важно, как вы собираетесь осуществить свою идею в вашей промышленности. Япония очень много работает в этой области. Вы — нет, поэтому не надо слишком много хвастаться».

Европейские страны высоко ценят ученых, мы все это знаем. Многие из величайших «американских» ученых — это люди, родившиеся в Европе или даже получившие там свое образование; это одно из важных преимуществ США. Но в то время как в США, так же как и в Японии, высоко ценят инженеров, людей, которые превращают научные открытия в полезные

предметы, многие европейские страны из своего снобизма по традиции чужаются этой прикладной дисциплины, инженерного искусства. Европейских инженеров долгое время считали только ремесленниками. Именно Америка и Япония поняли их решающее значение. В университетах обеих стран были созданы хорошие инженерные факультеты. Однако в последнее время упор на подготовку инженеров в университетах в Японии сильнее, чем в США, где (и это связано со значением, которое придают в США судебным тяжбам) молодежь в настоящее время, по-видимому, проявляет больший интерес к юриспруденции.

Так же как тенденция к росту торговли валютой за счет сокращения торговли товарами, меня тревожит отсутствие стремления не отставать в изменении технологии в производстве новых товаров. Эта проблема гораздо глубже, чем просто тот факт, что обменные курсы доллара и иены необоснованны. В 1986 году американский сенатор Томас Иглтон выступил на завтраке в Американской торговой палате в Токио со страстной речью в ответ на вопрос о сокращении производственных мощностей в Америке. Иглтон сказал, что США должны защищать свою промышленность и расширять ее, и поклялся, что США никогда не позволят себе стать страной, торгующей только услугами. Смысл заявления сенатора сводился к тому, что Япония должна приложить больше усилий, чтобы устранить диспропорции в торговле с США, иначе США будут проводить протекционистскую политику. Я понимаю его горечь, но дело в том, что помочь Соединенным Штатам могут скорее они сами, чем Япония. Экспорт производства и денежные спекуляции не могут служить путями для обеспечения создания прочной и жизнеспособной индустриальной базы в США.

Дональд Риган, в недавнем прошлом министр финансов, прежде занимал пост председателя компании «Меррил Линч, Пирс, Феннер энд Смит», которая является одним из крупных валютных брокеров на бирже. Философия монетаристов, ущербная из-за отсутствия знаний о промышленности, полученных на личном опыте, заключается в том, что самое лучшее для Америки — это сильный доллар и что проблемы несоответствия валютных курсов со временем исчезнут сами путем его естественного выравнивания. Когда в 1985 году Джеймс Бейкер сменил Ригана в министерстве финансов, он сразу же понял проблему. В одной из своих первых речей он изложил свою позицию, заявив, что, если мы не изменим мировую систему обмена валют и не исправим ненормальную ситуацию, связанную с завышенным курсом доллара, мы будем страдать от значительных валютных диспропорций. Это привело к проведению первой встречи «группы пяти» — министров финансов Японии, США, Англии, Франции и ФРГ, посвященной этому вопросу, результатом чего явилась корректировка валютных курсов в 1985 году. Эта попытка Бейкера и «группы пяти» вызвала внезапное, слишком резкое колебание валютных курсов, стремительное повышение курса иены до самых высоких уровней в рекордные сроки, что сделало соответствующую перестройку бизнеса практически невозможной. Менее чем через полгода, после того как центральные банки стран «группы пяти» вмешались, продавая другие валюты, чтобы понизить курс доллара, курс иены взлетел по отношению к доллару более чем на тридцать пять процентов, ошеломляющее повышение, с которым было трудно совладать, особенно мелким и средним фирмам. Хотя японские производители экспортных товаров подняли свои цены вследствие повышения курса иены, мы были возмущены тем, что многие американские компании тоже стали повышать свои цены, создавая тенденцию к инфляции [Повышение цен на японские товары в принципе давало шанс американским фирмам укрепить свои позиции в борьбе с дальневосточными конкурентами. А. Мориту возмущает, что они предпочли этому краткосрочное повышение прибылей за счет повышения цен.— Прим. ред.].

Хотя акция «группы пяти» была продиктована благими намерениями, мне совершенно ясно, что мир не может зависеть от произвольной координации политики между странами с целью поддержания реальных валютных курсов. Страны должны объединиться, чтобы создать новый международный механизм стабилизации цен. И надо дать отпор попыткам получить прибыли скорее от спекуляции, чем от производительного труда.

Лидеры семи индустриальных стран на своем совещании в Токио в мае 1986 года не приняли никаких серьезных мер в отношении валют. Но они признали проблемы, связанные с резкими колебаниями валютных курсов и, договорившись о наблюдении за ситуацией, как я надеюсь,

сделали шаг к решению этой проблемы. Но я разочарован тем, что они не пошли дальше и не создали официальный механизм для наблюдения за валютными курсами и не предложили провести совещание для обсуждения новой системы.

Чего можно достичь благодаря вмешательствам банков и как долго они будут давать результаты? Объем капиталов, которыми торгуют во всем мире валютные спекулянты, огромен по сравнению с теми суммами, которые Япония или какая-либо другая страна может ассигновать для банковского вмешательства. Поэтому валютные спекулянты во всем мире ожидают благоприятного момента, полагая, что рано или поздно положение изменится в их пользу. Если у центральных банков не хватит средств для вмешательства на бирже с целью повлиять на валютные курсы, эта система может начать разваливаться, и тогда, наверное, возникнет хаос. Вот почему я настаиваю на необходимости снова изменить валютную систему.

Никто не знает, каким должно быть «справедливое» соотношение валютных курсов, и у меня тоже нет никаких магических рецептов. Но Международный валютный фонд мог бы собираться раз в год и договариваться о корректировке валютных курсов в соответствии с реальным положением дел, допуская колебания в небольших и разумных размерах в заранее установленных пределах ниже и выше оптимальной цифры. Мы в промышленности прилагаем колоссальные усилия, чтобы сократить первоначальные издержки, связанные с производством продукта, хотя бы на один-два процента, но при нынешней системе стоимость нашей валюты за один день увеличится или уменьшится на десять — пятнадцать процентов, сведя на нет все наши попытки добиться экономии. Это подрывает стремление работать, искать новые пути, в результате утрачивается один из главных стимулов свободной экономической системы. Очень трудно вести дело и строить планы на будущее, не зная, сколько будут стоить ваши деньги.

Мы приняли решение вложить деньги в завод в Сан-Диего, несмотря на такое неопределенное положение. Когда Кадзуо Ивама был президентом «Сони Америка», он, так же как и я, энергично ратовал за строительство местного завода телевизоров, хотя чисто экономически проект выглядел не очень хорошо. Курс иены все еще составлял 360 иен за доллар (на «черном рынке» за доллар давали 420 иен), и американские компании типа «РКА», «Зенит» и «Адмирал» переводили производство телевизоров за границу, например в Мексику и Сингапур. Ивама и я, имея самый большой опыт на американском рынке, решили, что для нас будет лучше двинуться в противоположном направлении, то есть в США, потому что рынок сбыта находится именно там.

Впрочем, мы знали, что для производства телевизоров (в то время еще не было интегральных схем) потребуется много ручных операций при высокой американской заработной плате и что нам, конечно, придется построить завод, который, по оценкам, должен был обойтись не менее чем в двадцать пять миллионов долларов. Юнити Кодера, который стал нашим первым управляющим на заводе в Сан-Диего, мы снова отправили в Японию и поручили ему подготовить проектную смету текущих и будущих издержек производства в США. Проектировщики знали, что уже идет работа над интегральными схемами, которые вскоре заменят транзисторы, и что примерно через три—четыре года, когда число компонентов в каждом телевизоре уменьшится, сократится и время сборки, что компенсирует более высокую по сравнению с Японией заработную плату, которую мы будем платить в США.

Но это был, пожалуй, единственный утешительный момент. Кодера сегодня говорит, что, когда он пришел на заседание нашего комитета управляющих со всеми своими цифрами и сметами, он был настроен весьма пессимистично. Экономические показатели в то время, в августе 1971 года, вычисленные на основе соотношения 360 иен за доллар, не могли оправдать строительство такого завода, даже если бы мы предвидели радикальные изменения в экономике через три года. В то время комитет управляющих возглавляли Ибука и я, и мы знали эти цифры. Но мы также предчувствовали, что в конечном счете такой шаг окажется мудрым. Мы знали, что иена не будет вечно оставаться дешевой. Мы удивили Кодеру, когда даже не спросили его о расчетах. Мы сказали ему, что будем действовать. Мы отправили его на наш главный завод по сборке телевизоров в Итиномия, чтобы он ознакомился с новейшими системами производства в ходе подготовки к работе в Сан-Диего.

Позднее в тот же день, 16 августа (в США еще было 15 августа), президент Никсон объявил об изменении американской валютной политики, которое фактически означало девальвацию доллара и повышение стоимости иены по отношению к доллару на пятнадцать процентов. Никсон временно отменил обязательство конвертировать доллары, находящиеся в иностранных центральных банках, в золото или другие валютные авуары. Он урезал помощь зарубежным странам и ввел дополнительные десятипроцентные пошлины на все виды импорта. Это был удивительный поворот событий, благодаря которому проекты в отношении завода в Сан-Диего стали выглядеть гораздо лучше. И хотя мы уже обещали построить этот завод, даже если это будет связано с финансовыми трудностями в течение нескольких лет, нас потрясло это доброе предзнаменование, давшее нам возможность производить товары с маркой «Сделано в США».

Как ни странно, единственный лидер в Европе, который понимает необходимость изменения системы валютных курсов, это, по-видимому, премьер-министр Франсуа Миттеран, социалист. Он часто утверждает, что нынешняя валютная система неправильна и что он хочет распространить европейскую валютную систему (ЕВС) на доллар и иену.

Европейские страны поддерживают твердые валютные курсы, которые периодически регулируются в рамках ЕВС. Торговля со странами, не являющимися членами ЕВС, производится на основе рыночных валютных курсов, которые могут сильно колебаться, но в рамках этой группы осуществляется координация и не допускаются резкие колебания, вызванные действиями валютных спекулянтов или какими-то другими событиями.

Подумайте только, глава социалистического правительства дает нам разумный совет создать свободный рынок, а главы государств, которые утверждают, что верят в свободную экономику, не понимают этого. Мне кажется, что это забавно и опасно.

Я сталкиваюсь с такой же проблемой и в Японии. Я прилагаю большие усилия, подчеркивая эту точку зрения. Однако валютные специалисты страдают близорукостью. Они говорят: «Нам нельзя этого делать» или «О, это было бы слишком опасно». Им, по-видимому, недостает творческих способностей, воображения.

Когда я в прошлом говорил экспертам в министерстве финансов, что нам следует вмешаться в операции на валютных рынках и скупать иены, чтобы повысить их курс, они возражали: «Нет, мы не можем вмешиваться. Денежные суммы, которые мы можем потратить, чтобы поддержать иену, слишком малы». Но после того как «группа пяти» приняла такое решение, японский банк вмешивался в валютные операции и очень хорошо поработал, способствуя повышению курса иены.

Раньше я говорил о том же в Америке. Их валютные эксперты возражали: «Как можно теперь вернуться к твердому курсу? Если мы не можем вернуться к твердому курсу, нынешняя система плавающих курсов — самое лучшее, что мы можем сделать. У нас нет другого выбора». Я сердился. Я говорил, что, если бы мы, инженеры, пришли к выводу, что системы, которые у нас есть сегодня, лучше всего, что мы можем изобрести, и что у нас нет другой альтернативы, мы перестали бы изобретать новое. Мы, ученые и инженеры, постоянно работаем, чтобы выдвигать новые идеи. День, когда мы делаем какое-либо изобретение, становится днем начала работ по его дальнейшему совершенствованию, и именно так технология достигла своего нынешнего уровня. Одному из экспертов я ответил: «Вы утверждаете, что, поскольку нельзя вернуться к системе твердых курсов, плавающие курсы — это единственный выход и нет никаких других альтернатив. Этим вы демонстрируете свое бессилие всему миру».

Главная задача, которая стоит перед мировой торговой системой, — это восстановление американской промышленной структуры. Я полагаю, что признаки начала такого восстановления уже появились, но есть и противоположные признаки, свидетельствующие о том, что некоторые предприятия отказываются от борьбы и возлагают вину за свои неудачи на других. Хотя многие американцы провозглашают, что будущее американского бизнеса — это сфера услуг, совершенно очевидно, что ни одна страна не откажется от всей своей базовой промышленной структуры, и, как заявил один сенатор, не станет страной владельцев кафе с жареными цыплятами [ Подобные

сравнения распространены среди противников «экономики услуг». Часто используется и другое схожее выражение: Америка превращается в страну чистильщиков сапог. При всей своей хлесткости эти нападки не отражают всей сложности проблемы, в частности того факта, что не только в США, но и в других странах растет доля сферы услуг в ВВП и сокращается доля промышленности.— Прим. ред.]. Но я пока не вижу, чтобы конгресс отдал приоритет такой форме оздоровления экономики.

Протекционизм, удушение свободной торговли — это странный путь для расширения свободной торговли, но слишком часто он служит резким и упрощенным рецептом, нравящимся конгрессменам в Америке, а также представителям правительств и парламентариям в Европе. Я уже много лет твержу нашему правительству, что мы должны заявить США, что в бедах американской промышленности виновата не Япония; это американская проблема. Даже Ли Якокка признал это. Я давно считаю, что вместо того, чтобы душить нашу торговлю соглашениями о так называемых добровольных ограничениях, которые мы взяли на себя в отношении экспорта автомобилей и в других областях, гораздо лучше ввести откровенные протекционистские законы. По крайней мере тогда люди, которые вводят такие ограничения, поймут, что они делают. Они не смогут больше считать себя поборниками свободной торговли.

Года два назад, когда нашей торговле был нанесен очень тяжелый удар, я предложил премьер-министру: «Если вы так близки с президентом Рейганом, что называете его по имени, расскажите, пожалуйста, побольше Рону о том, в чем заключаются проблемы, объясните ему, что в проблемах Америки в большой мере виновата она сама, а не только Япония». В ответ он сказал что-то о том, что не хочет выступать в роли отрицательного героя. «Я выступаю в роли крайне отрицательного героя всякий раз, когда я приезжаю в Америку,— возразил я ему.— Я стараюсь говорить то, что может привлечь внимание людей и даст им возможность хорошо понять ваши проблемы».

Коносука Мацусита, основатель компании «Мацусита электрик», и я написали в 1976 году книгу, названную по-японски «Юрон», что примерно означает: «Высказывая то, что нас беспокоит», книгу о необходимости высокого качества. Когда она должна была уже быть опубликована, он позвонил мне и спросил, не кажется ли мне, что его критические высказывания в этой книге могут каким-то образом отрицательно сказаться на торговле страны. Я ответил: «Нет, сэр, если мы будем помалкивать в интересах успешной торговли, Япония развалится на части и никто не сможет сказать почему». Критика, действительно, может отрицательно сказаться на деловых отношениях. Но для отдельных граждан и для стран очень важно видеть явления с разных точек зрения. Япония была разгромлена во второй мировой войне, потому что она знала только свою точку зрения.

На протяжении десятилетия или больше всякий раз, когда американцы и европейцы говорили нам, что наш рынок не открыт полностью для импортных товаров, наше правительство отвечало: «Мы примем меры». После этого снижались тарифы, некоторые нетарифные барьеры отменялись, и доступ на японский рынок еще немного приоткрывался. Когда снова поступали жалобы, мы составляли план номер два, принимая новые меры в том же направлении. И в итоге, после осуществления плана номер восемь, рынок еще недостаточно открыт. Все эти планы не могут устранить диспропорции в торговле. Доступ на японский рынок открывается слишком медленно, я часто говорю об этом. Однако главным звеном в проблеме диспропорции в торговле была проблема обменных курсов. И в этой ситуации не появлялось никаких признаков улучшения до совещания «группы пяти», но тогда маятник обменных курсов откатнулся слишком далеко и курс иены поднялся до рекордно высокого, не соответствующего реальному положению дел уровня.

Я лично считаю, что мы, японцы, должны быть более твердыми в вопросе об обменных курсах и с большей откровенностью указывать причины диспропорций в торговле, вместо того чтобы только кивать головой и старательно принимать новые меры по расширению доступа на наши рынки, хотя все понимают, что это не устранил дисбаланса в торговле. Позиции Японии на международных переговорах выглядят очень жалко. Кажется, что мы уже никогда не будем высоко держать голову и откровенно говорить, что мы думаем.

В 1979 году вместе с нашим бывшим министром иностранных дел и послом в США, ныне покойным Нобукихо Усибой, мы провели первое заседание американско-японской группы по экономическим отношениям. В состав этой группы входили восемь частных лиц, и американскую делегацию в ней возглавлял бывший посол в Японии Роберт Ингерсолл. В то время члены американского конгресса твердили о взаимности в торговле. Некоторые из них требовали, чтобы все, что разрешается в торговле США, было разрешено в Японии, и наоборот, и это они называли взаимностью. Концепция, которую мы выдвинули в этой так называемой «группе мудрецов», была концепцией не взаимности, а равного отношения друг к другу. Наша точка зрения возобладала. Наша идея сводилась к тому, что если в Японии все иностранцы должны иметь право заниматься всеми видами деятельности, открытыми для японцев, то в США японцы должны иметь возможность делать все, что разрешается американцам.

Но большинство американцев, которых я знаю, по-видимому, полагают, что, поскольку в США меньше всего ограничений, Америка должна служить образцом для всех. Однако на заседаниях нашей группы мы говорили, что разрешить иностранцам пользоваться в Японии привилегиями, которых не имеют даже японцы, невозможно. Принцип взаимности в торговле потребовал бы изменения законов, позволяющих принять иностранные системы, которые, возможно, не будут соответствовать нашей культуре. В нашем докладе мы, в частности, заявили, что «представители японцев на переговорах должны больше высказывать свое мнение, возражая в ответ на американскую критику, как можно более решительно, чтобы свести до минимума недоразумения или неправильное понимание своих позиций. Когда правительство США критикует японскую политику или предъявляет конкретные требования, японское правительство должно в ответ на это дать рациональное объяснение своих позиций и выдвинуть контраргументы, вместо того чтобы ничего не говорить, видимо, соглашаясь против воли, или просто говорить "нет"».

Я полагаю, что будущее нашей международной торговой системы зависит от роста, а не ограничения торговли. В этом смысле Япония сейчас сама копает себе могилу. Если диспропорции в торговле не изменятся, то зарубежные страны в ответ на это будут требовать все больших ограничений японского экспорта. Мы должны найти главные причины этих проблем, а не просто реагировать на то, что только кажется проблемой. Необходимо восстановить конкурентоспособность американской промышленности. Ввиду сокращения американской обрабатывающей промышленности мы быстрыми темпами приближаемся к тому моменту, когда Япония и ее экспорт будут нужны Соединенным Штатам так же или еще больше, как Японии нужен американский рынок.

Некоторые американские аналитики утверждают, что темпы роста Японии замедляются, что трудящиеся Японии теряют рабочую этику и т. д. Многие японцы, особенно представители старшего поколения, тоже считают, что мы утратили чувство преданности или что люди работают теперь вполсилы. Со временем характер народа меняется, но, несмотря на естественные различия во взглядах между поколениями, высокая рабочая мораль в стране сохраняется.

Положение Японии в мире стало более прочным и приобрело более важное мировое значение, поэтому мы не можем больше сидеть, притаившись в своем углу, думая только о собственных нуждах. Если мы хотим что-то сказать, мы должны сказать это так, чтобы другая сторона поняла нас. Мы не привыкли к этому, хотя сегодня мы по своей экономике занимаем второе место в мире. Но если мы хотим ладить с нашими соседями, мы должны вести себя иначе. У нас есть проблемы в отношениях с американцами, и с ними трудно иметь дело, потому что американцы очень эмоциональны. Но мой опыт с Америкой и американцами показывает, что, если говорить откровенно и убедительно, они будут слушать вас и, быть может, даже изменят свое мнение.

Мы стараемся изо всех сил расширить наше дело и вести торговлю в других странах в соответствии с порядками этих стран. Научиться этому было нелегко, и, если говорить откровенно, до последнего времени я видел мало американских или европейских компаний, которые прилагали бы такие же усилия.

Продвижение на европейский рынок не было для нас легким делом. Мы послали в Европу молодых людей с творческим складом ума, не обременив их слишком большим количеством правил или инструкций и не дав им ни необычайных благ, ни особого вознаграждения. Они прекрасно выполнили свою работу, еще раз подтвердив мой взгляд на то, что люди работают не только ради денег. Американские компании, которые переводят производство за границу, в районы с более дешевой рабочей силой, вскоре обнаружат, что этим они сами наносят себе удар. Перемещение за границу в целях расширения мировой торговли — это благородное дело. Но если это означает подрыв промышленности собственной страны, то я считаю, что это очень опасно.

Многие иностранцы жалуются на то, как трудно вести торговлю в Японии, но как я уже говорил, когда я впервые приехал в Америку, мне казалось, что на таком огромном рынке невозможно достичь успеха. В Японии значительный процент населения живет на относительно узкой полосе вдоль Тихоокеанского побережья. Почти сто процентов японцев грамотны; все они говорят на одном и том же языке, воспитаны в одной и той же культуре, смотрят одни и те же общенациональные телепередачи, читают одни и те же общенациональные газеты. Посмотрите, насколько отличается положение в США, в Англии или во Франции. И все же иностранцы часто говорят, что Япония ставит их в тупик.

Меня это удивляет. Мы сталкивались с такими проблемами за границей, и мне непонятно, почему столь многие компании боятся Японии и ее ста двадцати миллионов потребителей. Рост мировой торговли потребует, чтобы компании знали и понимали другие народы; вот что должно стать сегодня главной задачей, а не протекционизм. Компания может продавать свою продукцию за рубежом, если это хорошая продукция, которая удовлетворяет рынок, и если эта компания готова прилагать ради этого усилия в течение довольно длительного времени. У меня, безусловно, есть такой опыт. Мы сталкивались со множеством препятствий и упорно старались найти ответы; сегодня это, наверное, значительно легче. Я хотел бы привести несколько примеров.

Продажа наших товаров в Германии в шестидесятые годы была для меня серьезной проблемой. Конечно, западногерманские компании были пионерами в электронике, и они, естественно, считали свою бытовую электронику непревзойденной. Народы всего мира с благоговением произносили слова «Грундиг», «Нордменде», «Телефункен», я называю самые крупные из них. В нашем штате работал молодой человек по имени Ясумаса Мидзусима, который до поступления в «Сони» около двух с половиной лет проработал в одной японской торговой компании в Нью-Йорке. Он говорил по-английски и немного по-испански. Я уже отправил его на работу в «Сони оверсиз», в Цуге, где он занялся французским языком, когда мне пришла в голову мысль открыть представительство в ФРГ. Наши товары там плохо продавались, а компании, которые занимались их сбытом, по-видимому, относились к ним без большого энтузиазма. Мы нашли новую компанию, которая согласилась сбывать наши товары, и я подумал, что, если бы у нас было там представительство, которое сотрудничало бы с этой компанией, мы достигли бы больших успехов на этом трудном рынке. Я отозвал Мидзусиму назад в Токио и сказал, что даю ему четыре недели, чтобы он выучил немецкий язык и начал работать над планом создания представительства в ФРГ. Теперь это стало у нас предметом шуток; он купил учебник «Немецкий за четыре недели», но через три недели нам потребовалось, чтобы он поехал в ФРГ, и я сказал ему, чтобы уроки четвертой недели он выучил в самолете по пути в ФРГ.

Мидзусима открыл свою контору в Киле, потому что там находилась наша новая компания по сбыту. Он поставил стол в конторе этой компании, потому что такое начало было самым удобным и дешевым, но через шесть месяцев мы решили перевести контору в Гамбург, потому что в ведении Мидзусимы находились наши представительства не только в ФРГ, но также в Голландии и Австрии, а ездить из Кили было трудно. В то время дорога из Кили до гамбургского аэропорта занимала три часа.



Никакие японские товары не получали сразу признания у западногерманских потребителей, и компании, занимавшиеся продажей наших товаров, не могли получить удовлетворительных результатов. Мидзусима, который к настоящему времени обладает на редкость обширными познаниями немецкого языка (благодаря занятиям в вечерней школе, за обучение в которой он платил из собственного кармана), рекомендовал нам открыть собственную компанию. Я знал, сколько труда он уже вложил в эту работу, и верил ему. Обычно он забирал вечером домой всю корреспонденцию конторы в ФРГ, переводил письма с помощью словаря и каждое утро приносил переводы на проверку своему секретарю, в дополнение к учебным заданиям и работе в компании. Когда он предложил нам создать компанию «Сони Дойчланд сейлз», я поручил ему составить этот проект и убедить руководство компании в Токио одобрить его, что он и сделал.

В первой группе из семнадцати человек, которые были наняты для работы в новой компании, только один знал, что представляет собой компания «Сони», подавая заявление о приеме на работу, это был техник по ремонту и обслуживанию, который имел дело с некоторыми видами нашей продукции. Наш метод завоевания рынка состоял в содействии представлению о наших товарах как о товарах высокого качества. Мы начали с продажи высококачественных усилителей, приемников, магнитофонов и совершенно новой продукции — радиоприемника со встроенными электронными часами — только в лучших магазинах, торгующих электроникой. Когда Мидзусима впервые приехал в ФРГ, ни по одному виду продукции «Сони» объем продаж не превышал тысячи штук в месяц, но уже через несколько месяцев объем продаж одних только радиоприемников с часами превысил три тысячи. Когда имя «Сони» начало приобретать известность, универмаги и оптовые компании стали проявлять интерес к продукции «Сони», но мы им отказывали. Из Токио на Мидзусиму давили, требуя, чтобы он брал как можно больше заказов, но он оставался верным своим принципам и продолжал укреплять представление о товарах «Сони» как дорогих товарах высокого качества. Я навещал его примерно раз в три месяца, но воздерживался от непрошенных советов. Ему было всего лишь около тридцати лет, и он руководил делом стоимостью шестьдесят миллионов долларов. В конце первого года работы он позволил себе купить для компании «мерседес».

Число работающих по найму на наших предприятиях в ФРГ перевалило за тысячу, и они усвоили дух нашего предприятия. Они усердно трудились, работая долгими часами. Мы продвигали их по службе, возлагали на них все большую ответственность. Многим из наших сотрудников была дана такая власть и такая ответственность, которую они ввиду своей молодости и уровня образования никогда не получили бы ни в одной западногерманской компании. По иронии судьбы, мы использовали в своих интересах наши трудности вначале, когда нас еще не знали, и мы не могли пригласить университетских выпускников, которые сочли бы работу в маленькой иностранной компании непрестижной. Поэтому мы дали важные должности в этой новой компании замечательным, энергичным молодым парням, которые оценили возможность достичь успеха, хотя у них не было диплома об окончании какого-либо знаменитого университета. Мы претворяли в жизнь мое правило — не обращать внимания на дипломы, и это дало в ФРГ такие же хорошие результаты, как в Японии. Мидзусима, так же как в Японии, тратил деньги, часто ел и пил со своими коллегами, укрепляя в них чувство единства. (Компания «Сони Дойчланд» с большим успехом работает по сей день, и сейчас ею руководит Джек Шмукли, управляющий «Сони», который убедительно продемонстрировал, что не японец может возглавлять крупный филиал японской компании.)

Чтобы добиться успеха на европейском рынке, нам пришлось приспособить к нему нашу работу и нашу продукцию. Во многих странах, например в Скандинавских, в Бельгии, Франции, мы сначала назначали нашими агентами промышленников-конкурентов, потому что у них были хорошие возможности для продажи и они пользовались отличной репутацией. Многие из них представляли собой маленькие семейные компании, как, например, «Джиллинг» в Швеции, прекрасная компания, которая успешно производила конторские средства связи, магнитофоны, черно-белые телевизоры и печатные платы. В Дании мы сотрудничали с компанией «Эльтра», тоже мелким производителем магнитофонов, а в Финляндии с «Хельваром», еще одной замечательной маленькой компанией. У нас были товары, чтобы расширить торговый ассортимент этих и других компаний, с которыми мы сотрудничали. В конце концов некоторые из компаний, с которыми мы работали, превратились в торговые фирмы, потому что они не могли конкурировать с европейскими промышленными гигантами, но они остались в нашей «семье». «Эльтра» стала теперь «Сони Денмарк».

В Голландии Антон Брандстедер с первых дней нашего пребывания в этой стране очень смело и успешно содействовал продаже товаров «Сони» на голландском рынке под самым носом у гигантского концерна «Филипс». В Канаде с нами работал добросовестный, надежный, хорошо разбиравшийся в коммерческих вопросах Альберт Коэн, первый зарубежный продавец товаров «Сони», который занялся продажей наших товаров еще в пятидесятые годы, начав с нашего самого первого транзисторного радиоприемника.

Чтобы поставлять нужные товары, нам надо было знать рынки. Я послал в Европу еще одного молодого человека, Нобоюки Идеи, в качестве нашего первого менеджера по маркетингу, который обнаружил, что японские товары встречают сильное сопротивление, частично потому, что наши товары выглядели и звучали иначе, чем европейские модели. Кроме того, у европейских телевизоров были другие стандарты, а в начале шестидесятых годов, до введения в качестве стандарта системы ПАЛ, существовали четыре различных стандарта, поэтому мы должны были создать телевизор, который можно было бы переключать на любую из этих четырех систем простым нажатием кнопки. Звук тоже пришлось изменить, например, потому, что в немецком языке много гортанных звуков, и поэтому нам пришлось обеспечить европейское звучание наших громкоговорителей в радиоприемниках и телевизорах.

Кроме того, вначале большое сопротивление вызывал также наш свободный, современный стиль прямых линий и углов; европейские телевизоры имели более закругленные формы, и для их изготовления широко применялось дерево. Мы провели несколько совещаний на эту тему и обсудили вопрос о разработке специальных дизайнов для Европы, но в конце концов я пришел к выводу, что, если мы будем стараться подражать европейскому стилю, мы будем выглядеть как имитаторы и что поэтому лучше сохранить собственный стиль. Наша продукция приобрела популярность, потому что она отличалась от европейской, и вскоре чистые линии японского дизайна стали оказывать влияние на европейский стиль.

Я уже писал, что нам доставила много неприятностей представлявшая наши интересы торговая компания во Франции. Во время борьбы с этой компанией, продолжавшейся два года, Идеи в шутку говорил, что он не знал, что во Франции так трудно получить развод. Даже после того как мы отделились от нашего французского партнера и открыли собственный салон на Елисейских полях, тот жаловался французскому правительству, что мы демонстрируем товары, которых во Франции нет в продаже, что было тогда нарушением закона.

Любопытно, что французское правительство пытается держать под контролем все капиталовложения в стране, независимо от их размеров. Оно постоянно стремится оградить страну от иностранной промышленности, но французы весьма охотно покупают иностранные товары. Продавать французам гораздо легче, чем немцам. Мы упорно продолжали свое дело, несмотря на препятствия таможи в Пуатье, и в 1981 году открыли в Байоне один завод по производству магнитной ленты, второй завод — в Дакс-Понтонсе в 1984 году, в 1986 году мы уже строили завод по производству компакт-дисков в Эльзасе. Во Франции нам оказал большую помощь Жак Донто, который был почетным председателем Ассоциации электронной промышленности Франции и стал первым президентом и генеральным директором «Сони Франс». Жискара д'Эстен помог открыть нам путь, когда мы начали переговоры о создании заводов во Франции, и с этих первых трудных дней мы поддерживаем прекрасные отношения.

Открыть наш завод в Великобритании тоже было не просто. Наши товары там продавала компания «Дебенъем групп», прекрасная старая фирма, но она не могла обслуживать такую компанию, как наша, возлагавшую большие надежды на будущее. Когда я послал в Лондон Масу Намики, он обнаружил, что отдел оптовой торговли компании «Дебенъем» может выделить для «Сони» всего трех агентов по продаже, которые должны будут обслуживать примерно шестьсот торговцев. Намики просмотрел телефонный справочник, составил список примерно из двухсот пятидесяти крупных торговцев и обошел их всех. Он обнаружил, что японские радиоприемники и магнитофоны считаются дешевыми и ненадежными. К сожалению, в то время мы производили небольшое количество транзисторных радиоприемников в Шанноне, в Ирландии, но не смогли

добиться высокого качества. Согласно законам, тридцать процентов деталей должны были составлять детали местного производства, и мы не могли получить детали высокого качества.

Мы закрыли завод в Шанноне и в 1968 году, после того как Намики и я в течение двух лет вели подготовительные работы, открыли в Лондоне нашу торговую компанию. В отличие от расставания с нашим французским агентом с компанией «Дебенем» мы расторгли контракт по-джентльменски: они предлагали нам всевозможную помощь, и, когда мы забрали у них в нашу новую компанию пятерых человек, они не потребовали ни отступных, ни денег за передачу прав на фирму и ее деловые связи. Мы с Намики и еще с семьёю служащими начинали в Великобритании с маленькой конторы в Уигмор-холле, а позднее открыли региональные конторы по сбыту в Кенте, Бирмингеме, Бристоле, Манчестере и, наконец, в Глазго, Шотландии. К 1970 году мы открыли центр сбыта в Слау, близ аэропорта Хитроу, а также центр технического обслуживания. Затем мы перебрались из Уигмор-холла в Хаунслоу, маленький городок, тоже недалеко от Хитроу.

Нашей первой серьезной проблемой было научиться работать с англичанами. Намики назначил одного из своих торговцев региональным управляющим в Кенте, но он вежливо отказался от назначения, сказав, что не может покинуть свои розы в Серрее. Намики сначала не мог этого понять. Отвергнуть такое предложение было неслыханным делом в японской компании. Позднее этот торговец пригласил его посмотреть свой прекрасный сад и после прогулки между зарослями роз Намики сказал: «Теперь я вас понимаю».

Намики предложил нам открыть в Великобритании завод еще до возникновения трений в торговле. Мы видели, что наше дело в Великобритании расширяется, и в 1971 году мы прикинули, что сможем захватить семь—восемь процентов рынка. Вместе с другими японскими экспортерами мы вполне могли бы захватить к 1975—1976 годам десять процентов рынка, а это могло бы навлечь на нас недовольство со стороны местных производителей и политических деятелей. Мы дали Намики «зеленый свет», поручив ему подыскать место и подготовить план строительства завода в Великобритании. Он объездил значительную часть страны — Шотландию, северные прибрежные регионы, район Ньюкасла, Восточную Англию и Уэльс, а также беседовал со многими местными официальными лицами о выборе места для строительства, о налогах и о стимулах, которые они предлагали для строительства завода на их территории, например налоговые льготы, льготные договоры об аренде и даже надбавку к заработной плате.

Я ничего не говорил Намики о том, что принц Уэльский просил меня иметь в виду Уэльс, если мы решим начать производство в Великобритании, и я был удивлен не меньше других, когда Намики рекомендовал нам Уэльс. Это, безусловно, было самое лучшее место. Уэльс находится рядом с крупными рынками сбыта, как, например, Лондон, Бирмингем, Манчестер, Бристоль. Мы также знали, что планируется строительство автострады и что порт Саутхэмптон является крупным транспортным узлом — шоссейным и железнодорожным. Нам также предложили хорошие условия правительство. После того как Намики представил свою рекомендацию, которую мы утвердили, я рассказал ему о предложении принца, и хотя завод в Бридженде фактически начал действовать в июне 1974 года, официальное открытие состоялось в декабре, когда на нем мог присутствовать принц.

Нас, конечно, беспокоили забастовки в Британии, например возможность ущерба нашему производству от забастовки транспортных рабочих. Поэтому мы обеспечили доставку наших работников на завод, независимую от забастовок транспортных рабочих, используя каждое утро наши собственные автобусы для перевозок. Мы, так же как в Японии, сломали на заводе все представления о иерархии, отказавшись от отдельных столовых для управляющих и начальников, а также специальных мест для стоянки машин. Конечно же, мы хотели, чтобы все носили наши фирменные куртки, но сначала инженеры отдела технического обслуживания, которые в Великобритании всегда носили длинные белые халаты, сопротивлялись. Мы не сделали эти куртки обязательными, но очень скоро почти все с гордостью их носили, в том числе и инженеры в белых халатах. Понятие иерархии было сломлено.

В США, когда мы создавали завод в Ранчо-Бернардо, к северу от Сан-Диего, нам не пришлось даже публиковать объявления о найме рабочих. Конечно, к тому времени, когда мы вырыли котлован и в августе 1972 года наконец пустили завод, наше имя уже было известно. В этом районе были размещены предприятия таких компаний, как «Хьюлетт-Паккард», «НЦР» и «Бэрроуз», и они заверили нас, что нанять рабочих очень легко. После того как в 1971 году был вырыт котлован, мы открыли временную контору для приема заявлений. Мы уже получили широкую известность как первое японское предприятие такого рода в США, поэтому «реклама» оказалась для нас бесплатной. И когда мы были готовы нанимать рабочих, у нас было множество претендентов, с которыми мы должны были побеседовать.

Мы все же опубликовали объявления о найме управляющих в Чикаго, и директор завода Юнити Кодэ-ра побеседовал с двадцатью претендентами, все это были люди с большим опытом работы в других компаниях, как, например, «РКА» и «Зенит», но чем больше мы думали об этом, тем лучше понимали, что брать на работу управляющего, имеющего опыт работы в производстве телевизоров, не такая уж хорошая идея. Мы хотели, чтобы на нашем новом заводе применялись те же самые основные методы, которые мы использовали в Японии, хотя мы понимали, что нам придется в чем-то их изменить. Однако мы настаивали на том, чтобы с самого первого изделия, которое сойдет с конвейера, качество было таким же высоким, как в Японии. Я полагал, что людям, получившим опыт производства телевизоров и их сборки в американских компаниях, вероятно, будет трудно приспособиться к нашей системе. Чтобы исключить какое-либо воздействие старых привычек, мы решили не брать тех, кто работал в производстве телевизоров или электробытовых приборов. Мы набрали наших управляющих из других отраслей производства и обучили их методам работы в «Сони» на предприятиях в Японии. наших первых рабочих для конвейера мы также набрали из тех, у кого не было опыта работы в этой области.

Разумеется, сначала у нас были трудности. На сборочной линии у нас работали главным образом женщины, никогда прежде не занимавшиеся таким делом. Мы несколько раз тщательно побеседовали с каждой, прежде чем сделать свой выбор. Перед тем как подписать договор о найме, начальник и будущий рабочий, которым предстояло работать в одной команде, должны были познакомиться. В группу, составившую ядро, мы набрали всего тридцать человек и начали со сборки телевизоров из деталей, доставленных из Японии. Мы с самого начала знали, что применение наших методов производства будет связано с трудностями, потому что для каждой операции нужны были письменные инструкции. В Японии наши основные руководства по сборке никогда не пересматривались, потому что рабочие работали на различных участках сборочной линии долгое время и умели сами, а также учили новичков правильно выполнять каждую операцию. Постоянные изменения в методах работы не фиксировались в руководствах.

Мы также обнаружили, что иногда новые рабочие не могут выдерживать темп и не успевают делать какую-либо операцию. В Японии, если кто-то не успел сделать свою операцию, следующий рабочий на линии заметит это упущение и исправит его. Но, работая в Сан-Диего с нашими новыми рабочими, мы обнаружили, что надеяться на то, что следующие рабочие на сборочной линии автоматически будут искать и исправлять ошибки или упущения предыдущих рабочих, нельзя. Поэтому мы изобрели систему, благодаря которой оператор, не выполнивший ту или иную операцию, должен был отметить упущение, не в качестве штрафного очка, а чтобы предупредить следующий пост о том, что ему надо закончить эту работу. На решение таких проблем ушло три—четыре месяца.

Мы обнаружили, что американские рабочие, так же как английские или французские, прекрасно работают после обучения. Но наша система в Сан-Диего имела один запрограммированный недостаток. Мы ввели шкалу заработной платы, чтобы увеличить плату за работу на наиболее трудоемких участках: одни расценки существовали за работу в начале сборочной линии, более высокая оплата предназначалась за другую и более трудную работу на линии, и еще выше — за работу на конвейере по наладке телевизоров после сборки. Естественно, рабочие хорошо работали и хотели перейти на работу более высокой категории, чтобы получать самые высокие расценки. В Японии рабочие рады, когда их перемещают на конвейере с одной работы на другую, и им платят в зависимости от стажа, а не от категории работы, поэтому у нас не было проблем, которые возникли в

США, где мы обнаружили, что не можем снизить процент гарантийного ремонта ниже определенного уровня, потому что все наши основные рабочие, занятые на сборке, были новичками, только что научившимися работать, и, естественно, было много упущений. Чтобы свести до минимума переходы с одной работы на другую, мы отрегулировали нашу систему в Сан-Диего таким образом, чтобы рабочий мог оставаться на одном и том же месте, но зарабатывать больше денег. Некоторые из этих первых рабочих все еще работают у нас. Они образуют основной костяк в Сан-Диего. Мы не уволили там ни одного рабочего, даже во время тяжелого периода после введения эмбарго на нефть в 1973 году.

Я ранее писал о том, что нам пришлось сделать более жесткими требования в наших инструкциях, чтобы добиться от американских (а также от английских) рабочих соблюдения требуемых нами стандартов. Мы обнаружили среди американских женщин, работавших на сборочной линии, больше различий в способностях, чем среди японских женщин, поэтому мы должны были компенсировать это, подобрав каждому соответствующую ему работу. Вначале я очень часто приезжал на завод в Сан-Диего, и администрация нередко просила меня поговорить с рабочими, на что обычно уходило около десяти минут во время обеденного перерыва. Я рассказывал им о философии «Сони» или говорил то, что приходило в голову. Я хотел главным образом, чтобы они видели меня, хотел показать им, что это не безлика компания, и дать им почувствовать себя членами нашей семьи. Кодэра и другие руководители завода говорили, что им стало легко работать, потому что главное руководство очень хорошо знало всех.

---

### III

---

Так мы расширяли наш бизнес и производство за рубежом. При этом я всегда думал о реакции на объем нашей торговли, например в Англии и в США. Создание новых рабочих мест там, где мы продаем свою продукцию, казалось не только логичным, но и предусмотрительным. Это было главной проблемой за рубежом для японских промышленников, успехи которых в производстве и сбыте высококачественных потребительских товаров создали так много проблем. Порой наши критики называют японский экспорт «лавинообразным» и жалуются, что не могут конкурировать. Это, конечно, сложный вопрос, но вот уже много лет я страдаю от того, что мы остаемся единственными поставщиками или настолько далеко ушли вперед, что ни один из наших конкурентов за рубежом не может нас догнать.

Когда мы начали производить в Японии магнитофоны, у нас в руках были все важнейшие патенты и нам принадлежали сто процентов рынка. Но, если бы такая монополия сохранилась, это могло погубить нас. Мы начали продавать лицензии, и вскоре у нас осталось только тридцать процентов рынка, но это уже был значительно разросшийся рынок. Мы не испытываем радости от того, что ни один американский промышленник не производит видеомангнитофоны или проигрыватели на компакт-дисках; это действительно меня серьезно беспокоит, потому что при наличии конкуренции мы могли бы расширить рынок и ускорить развитие новых моделей. Когда нет конкуренции, меньше стимулов для нововведений.

Было бы хорошо поговорить об этом с нашими конкурентами, но антитрестовские законы в США запрещают руководителям конкурирующих компаний встречаться и обсуждать будущие тенденции и общие проблемы. Зато на протяжении многих лет мы в дружеской форме проводим такие встречи в Британии. Лорд Торникрофт, председатель компании «Пай электронике», возглавлял первую английскую делегацию на таких встречах, а Нобору Йосии из «Сони» — первую японскую делегацию.

Мы начали проводить такие конференции, потому что в конце шестидесятых годов меня очень беспокоило, что отрасль промышленности одной страны так долго лидирует во всем мире. Это стало для меня драматичным в начале семидесятых годов, когда мы приступили к исследованиям в

области видеозаписи. Мы объединились с компанией «Филипс», чтобы работать в одном и том же направлении над этим проектом. Я считал, что по логике видеомагнитофоны должны стать следующим ведущим продуктом, после того как продажа цветных телевизоров достигнет своей вершины. Очевидно, не одни мы работали над новой технологией; многие компании приступили к НИОКР и уже заполняли заявки на патенты на видеомагнитофоны. Но хотя японским промышленникам было ясно, что у видеомагнитофонов большое будущее, в Америке и в Европе не было желания ими заниматься. Только «Филипс» и еще две фирмы заинтересовались этим делом. Концерн «Филипс», по-видимому, торопился и выбросил на потребительский рынок аппаратуру, которая, по моему мнению, не годилась для домашнего употребления и не имела успеха. В конце концов он купил лицензии у японских компаний. Между тем мы совершенствовали нашу продукцию, и за нами последовали другие японские компании. Тогда те самые американские компании, которые никогда не занимались кропотливой подготовительной работой и не вкладывали деньги, чтобы пробиться на рынок, сами начали покупать у Японии видеотехнику, а некоторые из них стали жаловаться своим конгрессменам, что экспорт из Японии становится «лавинообразным».

Я пытался убедить своих коллег и конкурентов в том, что для того, чтобы избежать торговых проблем в будущем, европейские и американские производители должны знать о будущих перспективах и имеющейся технологии, а также о прогнозах в отношении спроса населения на конкретные виды товаров в ближайшем десятилетии. Зная это, они могли бы сами проводить НИОКР и конкурировать. Если же они не смогут конкурировать, им нечего будет жаловаться, поскольку у них была возможность ознакомиться с мнением конкурентов о том, в каком направлении будет развиваться рынок.

Что понадобится потребителю в ближайшие десять-двадцать лет? Вот о чем, как мне кажется, должны думать руководители компаний — о будущих тенденциях технологии, о том, какие технологии могут оказаться полезными или необходимыми и о каких стандартах нам следует подумать. Я полагаю, что от дискуссий такого рода потребители могут только выиграть.

Я предложил провести такую встречу в беседе с виконтом Этьеном д'Авиньоном, который был тогда заместителем председателя Комиссии европейских сообществ, ведавшим промышленностью. Он приехал тогда в Токио, и мы беседовали о проблемах торговли и о сотрудничестве в промышленности, когда я высказал ему несколько предположений. Я сказал ему, что Япония работает над товарами, которые появятся на рынке не раньше, чем через десять лет. Говоря о видеоаппаратуре, например, я сказал ему: «Десять лет назад в Японии все работали над видеотехникой. Когда мы начали производить ее на предприятиях «Сони», все последовало нашему примеру. Но посмотрите на свою европейскую промышленность. Из-за того, что почти никто не работал над видеоаппаратурой, ни у одной компании не было готовой продукции для продажи на рынке, когда японские компании начали продавать видеомагнитофоны. Ваши импортеры стали покупать их у нас в больших количествах, но тогда вы рассердились и стали называть наш экспорт «лавинообразным».

Я сказал ему, что не хочу долго говорить о прошлом, но отметил: «Ваши компании просто не знают, что произойдет в будущем. Мы думаем о направлениях, которые могут возникнуть через десять лет, и ваша промышленность должна делать то же самое. Почему бы вам не договориться с Японией о проведении дискуссий между руководителями соответствующих предприятий?» Он ответил, что это хорошая идея. Я также обсудил эту тему с доктором Виссе Деккером, который был тогда председателем концерна «Филипс», крупнейшего производителя электроники в Европе. Он тоже поддержал это.

Вернувшись в Токио, я обсудил эту идею с Синтаро Абэ, политическим руководителем, который был тогда министром внешней торговли и промышленности, подчеркнув, что мы, конечно, не будем обсуждать вопрос о ценах или о доле на рынке. Но мне кажется, что инициаторами таких встреч должны выступать правительства, а не ассоциации промышленности соответствующих стран, чтобы избежать каких-либо затруднений с антитрестовскими законами. Я предложил вести протоколы наших бесед и знакомить с ними компании, не принимавшие в них участия. Абэ официально, через соответствующие комиссии просил федерацию Кэйданрэн принять в этом участие, и она

согласилась. Затем Абэ вступил в контакты с д'Авиньоном, и в 1982 году в Брюсселе состоялась первая встреча. Вторая встреча имела место в Токио в 1984 году, а третья в Лондоне — в 1985 году. Эти встречи прежде всего помогли нам лучше понять друг друга. Но я не уверен, что они разрушили традиционные стереотипы поведения европейцев в торговле.

Много лет назад один европейский друг сказал мне, что если бы у вас была рукопись прекрасной книги и вы были бы уверены, что сможете продать сто экземпляров книги, то европейский издатель напечатал бы девяносто девять экземпляров. Напечатать сто один экземпляр, по словам моего друга, было бы, по европейским понятиям, неприлично. А вот как повели бы себя в такой ситуации японцы: мы продолжали бы печатать эту книгу и продавать как можно больше экземпляров. Чем больше мы выпустили бы экземпляров этой книги, тем дешевле бы она стоила, и благодаря рекламе и информации мы увеличили бы спрос и обеспечили бы этой книгой все больше и больше людей.

Мы понимаем коммерческую деятельность таким образом: создавая новый процесс или новое изобретение, мы хотим его использовать. Если смотреть на изобретение только как на какую-то хитроумную штуку или как на игру ума, это никому не принесет пользы. Мы считаем важным применять имеющуюся у нас технологию для создания товаров, которые могут пригодиться людям. Это моя теория о трех формах творческих способностей — в области технологии, в планировании производства продукции и в сбыте, о чем я уже говорил раньше. Электронная промышленность обладает уникальным преимуществом: благодаря технологическому прогрессу мы можем создавать совершенно новые вещи — это невозможно ни для автомобилестроителей, ни для мебельщиков, ни для самолетостроителей. Мы же можем производить вещи, которых не было раньше, и показать людям, как эти вещи могут обогатить их жизнь.

Но я должен сказать, что на первой встрече конкурирующих компаний в Европе были трудные моменты. На нашем первом заседании японская делегация выступила с несколькими докладами о технологии будущего. Один европейский делегат сказал: «Погодите минутку, вы же совершенно не говорите о бытовой электронике, вы говорите о новейшей технологии. Это же не имеет никакого отношения к потребителям».

«О нет! — ответил я. — Вот где ваша ошибка. Видите ли, то, что вы называете сейчас новейшей технологией, через десять лет будет в руках потребителя».

Он все еще не мог меня понять. «Вы хотите сказать, что через десять лет между новейшей технологией и промышленностью для потребителей не будет никакой разницы?» — спросил он.

«Нет, — возразил я, — это не совсем так. Через десять лет то, что мы называем новейшей технологией, будет отличаться от нынешней новейшей технологии. Таким образом, то, что мы называем новейшей технологией сегодня, вскоре станет обычной технологией, находящей применение у потребителей, быть может, у ваших заказчиков». Всего несколько лет назад никто даже не мог себе представить, что лазеры будут работать на них у них дома.

Я думаю, что после такого обмена мнениями на первой встрече нам удалось довести наши мысли до их сознания, и последующие встречи проходили гладко. Я неоднократно подчеркивал, что промышленность должна содействовать расширению торговли с помощью новой технологии и что владельцы такой технологии должны распространять ее посредством продажи лицензий. Что касается компакт-дисков, то «Сони» и «Филипс» вместе продавали лицензии многим другим предпринимателям, вот почему это дело расширяется, хотя в результате первоначального сопротивления некоторых малодушных управляющих оно растет медленнее, чем следовало бы. Я постоянно призываю другие компании заниматься НИОКР с таким же упорством, как мы, предлагаю им вместе с нами создавать рынок. У нас недостаточно последователей в Америке и Европе, но мы научились этому у Америки и Европы, которые забыли собственные уроки.

Еще одним примером препятствий расширению торговли служит единый (унитарный) налог, который зафиксирован в законодательствах нескольких штатов США. Этот налог требует, чтобы компания, являющаяся филиалом зарубежной фирмы, давала отчет о доходах компании во всем

мире, и исчисляется на основе всех доходов компании, а не только на основе ее доходов в данном штате. Предоставление всех этих бухгалтерских книг уже сама по себе дорогостоящая затея, и платить большие налоги за филиал, который терпит убытки, даже если компания в целом получает прибыли, несправедливо. Я всегда считал, что компании должны платить свою долю налогов и повиноваться всем законам и правилам страны пребывания. Но унитарный налог, за который ратовал Эдмунд Браун, когда он был губернатором Калифорнии, я расценивал как наступление на иностранные компании. Такие же законы были приняты или планировались в нескольких других американских штатах, и некоторые из нас, членов Кэйданрэн, решили поднять об этом вопрос. Опрос компаний-членов этой федерации показал, что из 870 компаний около 170 либо предполагают открыть свои филиалы в США, либо уже разработали такие планы. Но унитарный налог заставлял потенциальных инвесторов дважды подумать, прежде чем взяться за строительство завода в США.

В то время в Токио имели свои миссии около двадцати представителей американских штатов, и мы побеседовали со всеми ими, разъясняя им наше мнение о капиталовложениях в американскую промышленность и подчеркивая, что все мы считаем унитарный налог препятствием капиталовложениям и что в тех штатах, где существует такой налог, мы не будем создавать новые рабочие места и там не станут увеличиваться налоговые поступления. Мы также написали письма губернаторам всех штатов, где существуют унитарные налоги, и все они пригласили нас приехать в свой штат. В 1984 году мы составили три делегации для поездки в США, не в качестве специального отряда для борьбы с унитарным налогом, а в качестве «комиссии Кэйданрэн для изучения условий для капиталовложений». Мы посетили двадцать три штата, почти половину штатов США, разделив их между собой. Моей группе достались некоторые из самых важных штатов, в частности Орегон, Индиана и Калифорния.

К нашему большому удивлению и вопреки множеству критических высказываний в Вашингтоне нам был оказан потрясающий прием. В Орегоне губернатор разрекламировал наш визит с помощью средств массовой информации, в том числе телевидения. Власти штата использовали пять вертолетов и возили нас парами в места, где можно было бы разместить завод, чтобы дать нам возможность ознакомиться с ландшафтом. Они вели себя по отношению к нам очень великодушно.

Меня просили выступать с речью повсюду, где мы останавливались. Где бы я ни выступал, я старался подчеркнуть, что мы трудимся ради расширения мировой торговли и уменьшения на практике диспропорций в торговле между Японией и Америкой. Я говорил, что, если мы будем производить товары в Америке, прямой экспорт из Японии будет уменьшаться и в Америке будут созданы рабочие места. Это будет означать, что налоговые поступления будут расти, и поэтому, как мне кажется, такие планы следует приветствовать, поскольку они выгодны для всех нас.

«Наш комитет имеет своей целью содействие капиталовложениям,— заявил я в Орегоне.— Все компании не могут поехать в Америку и изучать эти возможности, поэтому мы решили собрать вместе все, что мы увидим, и сообщить компаниям, являющимся нашими членами. Поэтому я прошу вас дать нам побольше информации. Мне нужна, в частности, информация о том, чего вы хотите добиться, применяя унитарный налог». Я вполне откровенно заявил, что считаю этот налог несправедливым.

Губернатор Орегона Виктор Атийе повернулся ко мне и сказал: «Я согласен с вашим мнением об унитарном налоге. Я буду поддерживать то, что вы говорите, поэтому, пожалуйста, продолжайте бороться за его отмену». Он отметил, что в этот орегонский закон, безусловно, будут внесены поправки. Но я возразил ему: «Однако вашего обещания отменить этот закон недостаточно, потому что, как я знаю, вам придется спорить с законодательным органом. Как руководитель этой группы я не могу сообщить японским компаниям, что губернатор Орегона просил нас поверить ему на слово, что этот налог будет отменен». Наверное, я недооценил этого орегонского политического деятеля. Как оказалось, унитарный налог был отменен в Орегоне вскоре после нашего визита.

Мы достигли больших успехов, и сегодня главным бастионом этого налога остается еще Калифорния. Она первая ввела его, и поэтому ей предстоит спрятать свою гордость в карман. А бывший губернатор Браун все еще убежден в том, что это вполне правильный и справедливый налог.



По его мнению, крупные корпорации выступают против этого налога потому, что они не хотят говорить правду о своих делах. Дело обстоит проще: они просто не считают этот налог справедливым и не хотят платить деньги, начисленные на основе нечестных подсчетов их прибылей, за «привилегию» создавать рабочие места, стимулировать условия для коммерческой деятельности в зарубежных странах. Нынешний губернатор Калифорнии Джордж Дюкмеджан сказал, что в будущем унитарный налог окажется неблагоприятным для Калифорнии. Но когда я писал эту книгу, налог еще не был отменен.

В некоторых штатах, например в Массачусетсе, такой закон существовал, но он никогда не применялся, и группа представителей Кэйданрэна, которая поехала туда, не потребовала его отмены. Я бы, наверное, все же поднял этот вопрос; я всегда иду до конца, чтобы не было никаких недоразумений. Никогда не знаешь, как могут измениться политические условия или настроения общественности. Я давно понял, что в Америке все должно быть подписано и скреплено печатью.

В конце нашей миссии, когда мы совершали поездку в штаты Нью-Джерси и Миссури, я оставил свою группу и вместе с коллегой из делегации Кэйданрэна вылетел в Вашингтон. Мы прибыли в Белый дом, где беседовали с вице-президентом Джорджем Бушем и получили приглашение к президенту. Мы сфотографировались вместе с ним, и потом он попросил нас присесть. Я начал рассказывать ему о Кэйданрэне, о нашей миссии с целью капиталовложений, а также о том, что японские бизнесмены решили взять на себя инициативу в устранении диспропорций в торговле, и он сказал: «Вас тревожит унитарный налог, не правда ли?»

«Да, это верно, господин президент»,— ответил я и объяснил ему, как была решена проблема в одном штате. Я показал ему копию обязательства, подписанного в Индиане. «Вот что вышло»,— сказал я. Я знал, что в Индиане губернатор, помощник губернатора и многие другие должностные лица — республиканцы, поэтому я отметил: «Это очень хорошие люди»,— и мы рассмеялись. Потом я сказал: «То же самое в один прекрасный день произойдет и в Калифорнии», а это родной штат Рейгана, но он промолчал.

Мы встретили государственного секретаря Джорджа Шульца, нашего старого друга, в коридоре, и он пригласил всю делегацию посетить его. Снова был поднят вопрос об унитарном налоге. «Мы все понимаем, что унитарный налог создает для вас проблемы,— сказал Шульц,— поэтому отправляйтесь в тот штат, где такого налога нет».

Я ответил на это: «Это хорошая идея, Джордж, но это не поможет моей компании, потому что мы приехали в Калифорнию, когда такой налог еще не существовал. Во Флориде этот налог был введен через год после нашего приезда. Если штат принимает закон после того, как мы уже там обосновались, мы ничего не можем поделать. Мы не знаем, что будет дальше».

«Акио,— сказал он мне с улыбкой,— вот мой совет: когда в следующий раз будешь строить завод, поставь его на колеса. Пусть это будут «унитарные» колеса».

Когда мы вернулись в Японию, в Кэйданрэне все были поражены нашими успехами в отношении проблемы унитарного налога, и мне кажется, что мы содействовали росту капиталовложений в США, создав там более благоприятную атмосферу. В то же время иностранным фирмам становится легче делать капиталовложения, развивать обрабатывающую промышленность и торговать в Японии. Так и должно быть. Все больше японских компаний перебирается в США и Европу, но за границей, по-видимому, будущее все еще вызывает тревогу, угроза протекционизма все еще висит над нашими головами. Протекционизм, видимо, любимое средство всех, кто недоволен торговлей.

В наши дни перемен и роста международных связей мы должны научиться говорить друг с другом разумно и откровенно. Мы должны прилагать больше усилий, чтобы понять факты, касающиеся наших торговых отношений, не игнорируя наших конфликтов и не допуская, чтобы они слишком быстро приобретали политический характер.

Поскольку война из-за торговли сегодня немыслима, каждая страна должна быть готова к переменам, которые потребуют трудных решений. Япония переживает сейчас болезненный период перестройки, так как мы принимаем меры, которые позволят нашей экономике отказаться от традиционной ориентации на экспорт. У других стран — собственные экономические проблемы, и, несомненно, они будут возникать и впредь. Мы должны научиться делить эти трудности, чтобы мировая экономическая система могла приспособиться к новым реальностям и стать более справедливой.

Мировая экономическая система вышла из-под контроля; наша экономика во все больших размерах оказывается во власти финансовых оппортунистов. Целые компании становятся объектами торговли для биржевых маклеров, и крупные старые фирмы съедают собственные активы в погоне за быстрыми прибылями. Некоторые страны задавлены бременем долгов, выплатить которые у них нет надежды. И в то время как некоторые промышленники вкладывают средства в денежные спекуляции, а не в будущее, способность многих стран производить необходимые им промышленные товары быстро сокращается. Ни один из таких видов деятельности не способствует созданию лучшего, более стабильного мира, который, как мы утверждаем, хотим создать.

Пришло время объединить вместе все мировое сообщество, чтобы исправить это положение. Прошло более сорока лет после войны, более четырех десятилетий с тех пор, как Международный валютный фонд собрался в Бреттон-Вудсе и помог поставить свободный мир на экономический путь, по которому мы так успешно и так долго идем. Теперь, чтобы выжить, мы должны создать систему, отвечающую современным требованиям. Главы правительств и главы государств, опираясь на поддержку частного сектора, должны взять эту задачу на себя. Пересмотр этой системы потребует большого политического и морального мужества.

Я верю в светлое будущее человечества и в то, что это будущее принесет захватывающий технический прогресс, который обогатит жизнь всех людей на нашей планете. Лишь расширяя мировую торговлю и стимулируя рост производства, мы сможем воспользоваться возможностями, открывающимися перед нами. Мы, граждане свободного мира, можем творить великие дела.

Мы доказали это в Японии, добившись того, что слова «Сделано в Японии», которые раньше ассоциировались с товарами плохого качества, теперь воспринимаются как синоним отличной продукции. Но недостаточно, чтобы таких успехов достигла одна страна или несколько стран. Будущее мне представляется как прекрасный мир товаров и услуг высшего качества, в котором марка каждой страны будет служить символом качества и все будут бороться между собой за заработанные большим трудом деньги потребителей, устанавливая справедливые цены, отражающие соответствующие обменные курсы валют. Я верю, что такой мир скоро будет создан. Перед нами стоит большая задача, успех в ее решении зависит только от нашей силы воли.