

**АКИО МОРИТА, МИЦУКО  
ШИМОМУРА, ЕДУИН РЕЙНГОЛД  
ПРОИЗВЕДЕНО В ЯПОНИЯ:  
АКИО МОРИТА И „СОНИ“**

Превод от английски: Вера Георгиева, 1988

[chitanka.info](http://chitanka.info)

**ВОЙНАТА.  
ОЦЕЛЯВАНЕТО И НАДЕЖДАТА.**

Обядвах с колегите си от военноморските сили, когато пристигна невероятната новина за атомната бомбардировка над Хирошима. Информацията беше оскъдна, не ни казаха дори какъв вид е била бомбата, но като технически специалист, току-що завършил физика, аз разбрах за каква бомба става дума и какво означава тя за Япония и за мене. Бъдещето никога не бе изглеждало толкова несигурно. Япония (дотогава не беше губила война) и само един младеж можеше да бъде оптимист. Все пак дори тогава аз вярвах в себе си и в бъдещето си.

От месеци наред знаех, че Япония губи войната и е безполезно продължаването ѝ, но знаех също така, че военните ще искат да се бият до последния войник. Бях 24-годишен и имах диплома от Имперския университет в Осака. Работех в един интердисциплинарен колектив от учени и инженери, който се занимаваше с усъвършенстването на оръжията с термично прицелване и мерните прибори за нощно виждане. Военните власти се надяваха, че японската технология ще обърне развоя на войната в тяхна полза, но колкото и старателно да работехме, знаехме, че вече е твърде късно и проектите ни са обречени на неуспех. Липсваха ни средства и време. Сега, след Хирошима, ми стана ясно, че сме безвъзвратно закъснели.

За разлика от тогавашните цивилни граждани, които бяха строго следени и контролирани от полицията и армията, аз имах достъп до военноморска информация и можех да слушам късовълновите радиостанции, въпреки че това беше забранено дори и за военноморските офицери извън часовете на дежурствата. Знаех още от преди 6 август 1945 година, че американците са по-силни и войната е изгубена. Въпреки това не бях подготвен за новината относно атомната бомба. Тя изненада всички.

В онзи горещ летен ден ние не знаехме нищо за ужасите, свързани с току-що хвърлената бомба. Информационният бюлетин, който получихме във флотската трапезария, известяваше само, че бомбата е „нов вид оръжие, което блести ослепително“, но това описание подсказваше единствено, че става дума за атомно

устройство. Всъщност, японските военни власти дълго държаха в тайна това, което се бе случило в Хирошима и някои офицери отказваха да повярват, че американците наистина притежават такава бомба. Нашите теоретически разработки все още не бяха стигнали до такъв етап, на който можеше да се определи разрушителната сила на подобно оръжие и да се изчислят огромните човешки загуби при използването му. Не знаехме колко ужасно може да бъде атомното оръжие, но аз бях виждал потресаващите резултати от обикновените бомбардировки, защото бях в Токио точно след нощта на 9 срещу 10 март, когато запалителните бомби, хвърлени от прииждащите на вълни бомбардировачи Б-29, предизвикаха огнена стихия, отнела живота на 100000 души само за няколко часа. Бях виждал и ужасите от бомбардировките в родния ми град Нагоя. Във всички големи японски промишлени центрове, с изключение на Киото, имаше квартали, превърнати в пепелища през 1945 година. Те представляваха угнетяващи купчини овъглени развалини, които някога са били домовете на милиони японци. Беше почти невъзможно да си представи човек, че атомната бомба може да бъде нещо по-лошо.

Въпреки че бомбата беше хвърлена в 8 часа и 15 минути сутринта на 6 август, ние научихме за нея чак по обяд на 7 август. На вестта за бомбардировката над Хирошима аз реагирах като учен. Както бях седнал да обядвам, изведнъж загубих всякакъв интерес към сервирания пред мене ориз, макар и той да беше голям лукс за военновременна Япония. Изгледах седналите около масата колеги и казах пред всички: „Може би ще се наложи да изоставим всички досегашни изследвания. Ако американците са построили атомната бомба, това означава, че ние сме много изостанали от тях във всички области и трябва да наваксваме“. Началникът ми много се ядоса.

Знаех някои неща за потенциалните възможности на атомната енергия, но смятах, че са необходими поне 20 години за разработката на атомната бомба. Вестта, че американците са успели да я направят, беше смайваща. Очевидно беше, че ако американците са толкова напреднали, то нашите технологии са примитивни в сравнение с техните. Казах, че ние не сме в състояние да разработим нито едно оръжие на такова ниво и че според мене не можем да създадем никакво нападателно или отбранително средство в достатъчно кратки срокове, за да им се противопоставим. За мене новината от Хирошима беше

наистина невероятна. Тя отразяваше огромната пропаст, която съществуваше между нас и тях в областта на технологиите.

Известни бяха разликите между американските и японски технологии, но ние считахме нашите за много добри. Независимо от това ние се опитвахме да получим колкото е възможно повече нови идеи от всякакви източници. Така например, веднъж видяхме някои оцелели части от оборудването на свален бомбардировач Б-29 и забелязахме, че американците използват някои съвременни технологии и различна електрическа схема, но като цяло не бяха кой знае колко по-добри от нашите.

Ето защо, когато за пръв път чух за атомната бомбардировка над Хиросима, останах потресен, че американската промишлена мощ е много по-голяма, отколкото предполагахме. Тя беше направо изумителна. Можеше да се очаква, че ще съм подготвен за такава новина. Всъщност още като ученик в гимназията гледах един филм за строителството на комплекса на компанията Форд „Ривър Руж“ в Диърборн, щата Мичиган и бях много въодушевен от идеята за такъв гигантски проект. Филмът показваше големите кораби, превозващи желязна руда от далечните мини до стоманолеярните на Форд край реката Руж, където тя се превръщаше в стомана с различен размер и форма. След отливането стоманата преминаваше в друга част от комплекса и там от нея се правеха автомобилни части, сглобявани на друга площадка на същия обект. По онова време Япония не разполагаше с такова интегрирано производство. По ирония на съдбата имах възможност да посетя комплекса „Ривър Руж“ години по-късно, когато Япония се възстановяваше от войната и развиваше собствена нова промишлена база като строеше високоефективни заводи в близост до прага на приливите и осъществяваше интеграция, подобна на онази, която бяхме видели в предвоенните заводи на Форд. Бях изненадан, объркан и разочарован, когато видях съвсем същите сцени, които бяха показани на филма отпреди почти 20 години. Като че ли същото оборудване още беше в действие. Замислих се още тогава за бъдещето на американската промишленост и водещото ѝ място, което все още предизвикваше завист в целия свят.

Но през август 1945 година бях замаян от мисълта какви драматични промени тепърва предстоят за Япония и лично за мене. От дълго време мислех за бъдещето си. Един офицер ме убеди да се

запиша във флота, още докато учех в колежа по силата на едно разпореждане, което ми даваше възможност да продължа учението си и да избягна смъртта си в някоя безполезна морска битка на хиляди мили от дома. След Хиросима и втората атомна бомбардировка над Нагазаки осъзнах по-ясно от когато и да е било, че Япония ще има нужда от всички таланти, които съумее да запази за бъдещето. Защо да не си призная, че дори тогава, още като младеж, чувствавах, че ми е отредена някаква роля за бъдещето, но не знаех колко голяма ще се окаже тя.

Не предполагах също така, че години след това ще отделя много часове, седмици и месеци и ще пропътувам буквално милиони мили, за да подпомогна сближаването между Япония, САЩ и останалите западни държави.

Бях първородният син и петнадесетият поред наследник в едно от най-старите и прочути японски семейства — производители на саке. Японското саке не е само национално питие, то е културен символ за японския народ. Сакето е дори част от много религиозни ритуали — при традиционните брачни церемонии младоженците си поделят чаша саке. Семейство Морита от село Косугая, близо до промишления център Нагоя, от 300 години произвеждаше саке с търговската марка „Ненохимацу“. Името беше взето от заглавието на едно стихотворение в известната японска поетична антология от 8 век „Ман йошу“. Наименованието произлиза от традиционния дворцов обичай да се излиза сред природата в първия ден от годината на Плъха, според японския зодиак, и да се избира младо борче, което се засажда в градината. Борът е символ на щастие и дълголетие и засаждането му в началото на новата година представлява пожелание за здраве и благоденствие през цялата година.

Компанията „Морита“ произвеждаше също соев сос и соева паста — традиционна съставка на супите и подправка за други ястия в японската кухня. Тъй като семейство Морита се занимаваше с дейност от голямо значение за местното население, то винаги участвуваше и в гражданското управление.

Баща ми беше много способен бизнесмен, но наследник на чудесно традиционно предприятие със сериозни финансови затруднения. Дядо и прадядо са били естети, посветили се на японските и китайски изящни изкуства и занаяти. Двамата отделяли

много време и пари за обществена работа и за покровителство на художници, занаятчии и търговци на произведения на изкуството. Фината керамика и приборите за чайната церемония, красивите мебели, картини и други предмети, съпътстващи социалните ритуали на висшето общество в Япония, винаги са били високо ценени и скъпо оценявани. Години наред Япония присъжда званието „Живо национално съкровище“ на най-добрите художници и занаятчии в областта на традиционната японска култура — живописци, грънчари, тъкачи, ковачи на мечове, десенатори, краснописци и други. Произведенията на тези превъзходни майстори винаги са били много търсени от ценителите на красивото. За съжаление няколко поредни поколения в семейство Морита са имали толкова изтънчени вкусове и са били толкова вещи в колекционирането, че са изоставяли деловата работа, за да задоволяват художествените си интереси и са оставяли бизнеса сам да се грижи за себе си или, по-точно, предавали са го в чужди ръце.

Разчитали са на платени управители на компанията „Морита“, но за хора като тях бизнесът не представлява нещо повече от поминък и ако той не върви, това е жалко, но не съдбоносно за тях самите. В крайна сметка управителите губят единствено работното си място. Те не носят отговорност за следващите поколения, за приемствеността и процъфтяването на предприятието и за финансовото благосъстояние на семейство Морита. Ето защо, когато предприятието попада в ръцете на баща ми в качеството му на първороден син първата му задача е да възстанови рентабилността на компанията и да възвърне богатството на семейство Морита. Никой външен човек не е в състояние да направи това вместо него.

Работата не е толкова проста. Баща ми, Кюзаемон Морита, е студент по управление на производството и търговията в токийския университет „Кейо“, когато се налага да напусне учението, за да поеме бизнеса в свои ръце. Компанията е пред фалит и баща ми разбира, че макар и принуден да изостави университетските занятия, той се явява на изпит пред една житейска криза, която не е задача от учебника или казус от студентските семинари, защото става дума за бъдещето на семейство Морита. Той се връща у дома и се заема да изправи фирмата на крака чрез лично ръководство.

По ирония на съдбата и за щастие на цялото ни семейство той успява да се сдобие с пари за погасяване на дълговете на компанията и за възстановяване на производството като продава много от прекрасните произведения на изкуството, купени от баща му и дядо му. С течение на годините стойността им е нараснала и по този начин семейните капиталовложения в изкуството, които не са много разумни от гледна точка на бизнеса, се оказват изгодни и дори съдбоносни за спасяването именно на семейния бизнес. Сред продадените съкровища има три особено ценни произведения: китайски ръкопис, бронзово китайско огледало и древен нефритов орнамент, датиращ от времето на японската култура яйои (някъде между 350 г. пр.н.е. и 250 г. от н.е.). Баща ми е сериозен и консервативен човек и знае колко много означават тези особени произведения на изкуството за баща му. Затова той се заклева, че ще ги откупи, когато семейните дела тръгнат добре. И наистина, след няколко години те са „възвърнати“ и отново украсяват семейната колекция.

По времето, когато съм се родил — първият син на Кюзаемон и Шуко Морита — бизнесът вече се бе съвзел и никога в детството си не съм изпитвал ограничения. Напротив, винаги съм бил привилегирован. Семейството ни беше богато и живееше в огромна (според японските стандарти) къща, разпростряла се на широко пространство на ул. „Ширакабечо“, една от най-представителните улици в Нагоя. Хората я наричаха „богаташката улица“. Ние имахме тенискорт в двора. Семейство Тойода отсреща също имаше тенискорт, както и съседите ни от двете страни. Тогава имахме нужда от голяма къща, защото бяхме много хора под един и същ голям керемиден покрив: аз, братята ми Каузаки (две години по-малък от мене) и Масааки (шест години по-малък) и сестра ми Кикико (три години по-малка от мене). Освен това с нас живееше, естествено, баща ми и майка ми, а също една леля, чийто съпруг беше починал твърде млад, преди да имат деца, по-малкият брат на баща ми, който беше живял четири години във Франция като студент по живопис, родителите на баща ми, шестима слуги и трима-четирима младежи от родното ни село, на които семейството помагаше да се изучат, а те в замяна помагаша в домакинството.

Струваше ми се, че вкъщи непрекъснато нещо се случва и това никак не беше чудно, като се вземе предвид каква тълпа живееше у



нас. Въпреки всичко държахме на самостоятелността си и родителите ми заедно с нас, децата обикновено се хранеха отделно от останалите. Но при специални случаи, като например рожден ден, отваряхме всички плъзгащи се врати между стаите и устройвахме голямо празненство за 20–30 души — цялото домакинство и приятелите ни. На рождените дни се събирахме всички и разигравахме лотария. На всеки се падаше печалба и имаше много смях, шеги и лакомства. Разбира се, ръководството на това голямо домакинство и разрешаването на всички спорове и разногласия, които възникваха между децата, младите слуги и учениците, беше постоянна задача на майка ми — умна и много търпелива жена.

Майка ми била едва 17-годишна, когато се омъжила за баща ми и двамата известно време даже се тревожели дали ще могат да имат деца. За японците винаги е било много важно да имат син и наследник и затова появата ми след седемгодишен брак представлявала голямо облекчение и за двамата. Мама беше тиха, артистична и нежна натура. Тя приемаше задълженията си на стопанка много сериозно и непрекъснато следеше дали работата върви и дали отношенията между всички тези хора у дома се развиват гладко или поне в рамките на приличието. Тя умееше да се налага, което е твърде необичайно за японката, още повече по онова време. Държеше на мнението си, особено по отношение на образованието ми, въпреки че изобщо не приличаше на сегашните амбициозни майки, които принуждават децата си да зубрят безкрайно, за да са уверени, че ще постъпят в „подходящи“ училища и университети. Чувствувах, че тя разбира всичко и с нея можеше да се разговаря лесно, много по-лесно, отколкото с баща ми, погълнат от бизнеса, който трябваше да пази, възстановява и ръководи. Ето защо за съвет и помощ се обръщах по-често към майка си, отколкото към баща си.

Майка ми промени много традиции в семейството. Въпреки че произхождаше от самурайско семейство и разбираше от значението на традициите (винаги носеше кимоно), тя същевременно беше възприемчива към новото. Естествено, ние, децата, доста се карахме и се биехме, но когато поотраснах, още под 13-годишна възраст, аз се увлякох от учението според интересите си и все повече разчитах на съветите ѝ. Тя изцяло се разпореждаше с домакинството и ми отдели собствена стая с бюро. Получих второ бюро, когато започнах да се

занимавам с опити, за които се нуждаех от работна маса. Тя ми купи също така отделно легло, така че не ми се налагаше да използвам ватираните завивки върху рогозките „татами“, на каквито спяха повечето хора вкъщи. Модернизирах се още в детството си. Майка ми и баща ми искаха това, защото те ме възпитаваха като наследник на семейното предприятие и пореден глава на семейство Морита, по-точно петнадесетият Морита, който трябваше да приеме името Кюзаемон.

Ние се придържахме към обичая, когато синът стане глава на семейството, да остави името, с което е кръстен и да приеме традиционното име Кюзаемон. В продължение на петнадесет поколения първородните синове са били кръщавани при раждането си Цунесуке или Хикотаро. Баща ми е бил Хикотаро Морита, преди да поеме ролята на глава на семейството и да стане 14-ия Кюзаемон. Баща му, кръстен при раждането си Цунесуке Морита, се нарекъл Кюзаемон Морита, когато оглавил семейството, но след като се оттеглил и предал задълженията и отговорностите на баща ми, приел друго малко име и станал Нобухиде Морита.

Когато съм се родил, баща ми сметнал, че името, на което му бил дошъл редът в семейството — Цунесуке — е твърде старомодно за ХХ век и затова се посъветвал за името ми с един известен японски специалист по китайски фолклор и литература — прочут учен и приятел на баща ми. Той препоръчал името Акио, в което е включен йероглифът „аки“, т.е. „просветен“. Същият йероглиф фигурирал в името на дядо ми. Китайските йероглифи обикновено имат няколко, понякога десетки начина на произношение, така че малкото ми име може да се тълкува като „просветен“ или „необикновен“. Съчетано с името Морита, което означава „богато оризище“, то звучало оптимистично и обнадеждаващо. Родителите ми много харесали името и включили същата сричка в кръщелните имена и на двамата ми братя Масааки и Казуаки. В Япония управлението на всеки император се нарича епоха с определено име. Официалното летоброене в календара започва отначало за всяка епоха. Когато Хирохито става император след смъртта на баща си през 1926 година, императорското семейство се консултира със същия прочут специалист синолог, за да подбере подобаващо име за управлението му. Той нарича епохата „Шова“, което означава „просветен мир“. Използуван е същият йероглиф „аки“,

както в моето име, но тук той се произнася „шо“ (1986 година официално се нарича Шова 61, т.е. 61-вата година от императорската епоха Шова).

Семейството ми смята, че вече е време да приема името Кюзаемон. Възможно е чрез съда по семейни дела да смениш името си, ако можеш да докажеш историческия прецедент, но аз съм на мнение, че за мене това би било неразумно, тъй като толкова много хора по цял свят ме познават като Акио. Понякога обаче се подписвам с инициалите А. К. М., които биха могли да означават Акио Кюзаемон Морита. На автомобила марка „Линкълн Континентал 1“, който държа в САЩ, имам личен регистрационен номер АКМ-15. Някой ден най-големият ми син Хидео ще стане глава на семейството, но той сам ще реши дали ще бъде Кюзаемон или не, въпреки че аз и съпругата ми бихме искали той да смени името си. Но да не избързвам напред в разказа си.

Още от ранно детство се запознах със семейните традиции и прадедите си. Семейството ми е било благословено с културни хора и любители на изкуството като дядо ми и неговия баща. Членовете му дейно са участвували в обществения живот и управлението на нашето село още от времето на шогуната Токугава през 17 век. Те принадлежали към елита и получили привилегията от онова време да имат презиме и да носят меч. Когато моите родители ме водеха в Косугая за ден-два, хората се суетяха около мене и подхранваха самочувствието ми.

Прапрадядото на баща ми, единадесетият Кюзаемон, имал вкус към новите неща и новите идеи и по време на епохата Мейджи, през миналия век, поканил в Япония един французин да му помогне да осъществи идеята си да отглежда грозде и да прави вино. Бил избрал име за марката му и се въодушевявал, че освен сакето ще произвежда вино по западен образец. Япония тогава се отваряла за света след 250-годишна доброволна самоизолация. Новостите били на мода. Император Мейджи насърчавал японците да се учат от Запада, най-вече от западния начин на живот и технологиите. В Токио организирали тържествени балове с танци и хората се надпреварвали да носят европейски дрехи и прически и да опитват западни ястия дори в двореца.

Имало и други причини за желанието да се произвежда вино. Правителството на император Мейджи предвиждало, че ще настъпи недостиг на ориз, а оризът е основна суровина за сакето. Засаждането на лозя и замяната на сакето с вино, доколкото е възможно, биха помогнали по-лесно да се преживеят предсказваните от някои хора лоши оризови реколти. Историците твърдят също така, че правителството търсело работа за много самурайски воители, които останали безработни при новата власт. Притежавали сме много обработваема земя и така, през 1880 година, с поощрението на правителството на Мейджи, лозата била пренесена от Франция и засадена у нас. Моят далечен пралядо инсталирал машина за преработка на грозде и построил подходящи винарски изби, за които докарал работна ръка от съседните райони. След четири години били произведени първите малки количества вино и породили надежди, че новото производство ще процъфтява. Но не било съдено това да се случи.

По онова време френските лозя били опустошавани първо от мана и после от унищожителната филоксера — малки, подобни на листни въшки насекоми по лозята. Очевидно пренесената от Франция лоза била заразена и въпреки цялото старание, проектът се провалил. В лозята на Кюзаемон открили филоксерата през 1885 година и се наложило да ги изкоренят. Кюзаемон трябвало да продаде земята, за да изплати дълговете си. Превърнали площите в черничевы насаждения за бубарството. Другите традиционни изделия на Морита, като например соевият сос и сакето, били показани на Парижкото международно изложение през 1889 година и едно от тях спечелило златен медал, което представлявало много впечатляващо постижение за японска фирма от онези години. Във всеки случай, моят предшественик горял от желание да пробва нещо ново и имал смелостта и силата да не се отчайва при провал на даден проект. Предишният глава на семейството започнал производство на бира, като за целта наел китайски специалист по бирата, усвоил занаята в Англия. Той основал също така предприятие за хляб и хлебни изделия, което сега се нарича „Паско“ и има филиали в чужбина. Упоритостта, последователността и оптимизмът са качества, които предишните поколения са предали в гените ми. Мисля, че баща ми виждаше в мене тази наследственост.

Прапрадядото на баща ми починал през 1894 година. През 1918 година В Косугая му издигнали бронзов бюст в знак на признателност за приноса му към селото. Той давал пари за строеж на пътища и благоустройство и правел още толкова много добрини, че император Мейджи го наградил при посещението си в околностите на селцето ни. За съжаление по време на войната паметникът бил претопен, защото бронзът бил необходим за военната промишленост, но направили отливка, по която по-късно изработили порцеланов бюст. Той все още стои в горичката пред един от храмовете на Косугая.

Макар и семейната история да е била свързана главно с Косугая, родителите ми се преселили от тихото селце в град Нагоя, центърът на нашата префектура, където съм се родил на 26 януари 1921 година. Преместването в шумния промишлен център Нагоя, столица на префектура Аичи, е било част от кампанията на баща ми да модернизира старата фирма „Морита“ и да влее нов дух в нея. Освен това градът е по-подходящо място за съвременния бизнес от очарователното село в провинцията. И така, аз израснах в Нагоя вместо в селцето на прадедите си, макар и все още да смятаме, че корените ни са в Косугая.

Неотдавна разкрихме много стари архиви на селото в семейните ни хранилища. Те се оказаха толкова интересни, че създадох фондация за опазването и проучването на тази библиотека от исторически документи. Материалите са много подробни и разказват за живота в японското село преди 300 години от съвсем практическа гледна точка. Имаме каталог на тези архиви и сме изпратили подвързани копия до всички големи библиотеки и университети в Япония. Построихме стъклени навеси над старите складове и към тях пристроихме нова триетажна сграда. Там сега идват учени да изследват документите, които съхраняваме на първоначалното им място в складовете. Често си мисля, че ако някога се оттегля, мога години наред да се занимавам с исторически проучвания и с обработката на историческите архиви от Косугая.

Баща ми беше доста щедър към мене, но аз в края на краищата носех бремето на първородството и той твърдо бе решил още отрано да ме въведе в бизнеса. Баща ми беше рожба на времето си. Тъй като е бил принуден да напусне учението, за да спаси благосъстоянието на семейството като първороден син, той си остана много практичен и, по

мое мнение, консервативен, даже твърде консервативен, както ми се струваше тогава, когато ставаше дума за вземане на решения за нови проекти или идеи извън рамките на обичайното. Изглеждаше, че той много се бави при вземането на решения и винаги се тревожи за нещо. Понякога си мислех, че той се тревожи за това, че няма никакви основания за тревога. Често спорех с него във връзка с някои от моите задължения и смятам, че на него му допадаха тези дребни разногласия, защото те бяха начин да се изявя, да разсъждавам и излагам аргументите си логично. Дори от гнева ми той правеше възпитателно средство. Вече като възрастен продължавах често да изразявам несъгласие с консерватизма му, но това беше в интерес на семейството. Колкото беше сериозен и предпазлив в работата, толкова сърдечен и щедър беше като баща. Прекарваше цялото си свободно време с децата и съм запазил много мили спомени как баща ми ни учеше да плуваме, да ловим риба и да ходим на излети. Но работата си беше работа и в нея нямаше място за развлечения.

За пръв път ме заведе в канцеларията на компанията и в спиртоварната за саке, когато бях на 10 или 11 години. Показа ми как се ръководи деловата дейност и трябваше да седя до баща си по време на дългите и отегчителни заседания на управителния съвет. В същото време ме учеше как се разговаря с хората, които работят за тебе и още докато бях в началното училище, вече знаех за какво става дума в деловите разговори. Тъй като баща ми беше шефът, той викаше менажерите у дома, за да докладват или обсъждат някои въпроси и винаги настояваше да ги изслушвам. Постепенно това започна да ми харесва.

Винаги ми казваха: „Ти си шефът от самото начало. Ти си най-големият син в семейството. Помни това“. Не ми позволяваха да забравя и за миг, че съм наследникът на баща си в управлението на компанията и че някой ден ще стана глава на семейството. Много важно беше и това, че като младеж често ме предупреждаваха: „Не си мисли, че като си най-отгоре, може да командуваш навсякъде. Изясни за себе си какво си решил да правиш и какво ще изискваш от останалите, а след това поemi пълната отговорност за всичко“. Учиха ме, че е безполезно да хокаш подчинените си и да търсиш изкупителна жертва, за да прехвърлиш вината върху нея. У дома ми казваха, че според японския начин на мислене постъпваш правилно, ако за

постигането на дадена цел използваш мотивацията и на другите така, че това да е изгодно и за двете страни. Всеки иска да успее. Когато се учех как да работя с подчинените си, открих, че ръководителят трябва да възпитава у себе си търпеливост и разбиране. Не можеш да постъпваш егоистично или подло с хората. Тези схващания са проникнали дълбоко в мен и ми помагат да утвърждавам своята философия на управлението, която така добре ми служеше и продължава да ми служи и до ден-днешен.

Семейството ми се ръководеше също от принципите на будистката си религия. Всички ревностно вярваха и изпълнявахме обичайните религиозни ритуали у дома. На нас, децата, връчваха по една книга със сутри<sup>[1]</sup> и от нас се изискваше да четем сложните йероглифи заедно с възрастните. Не мога да кажа, че съм религиозен човек, но тези обичаи и традиции винаги са били от значение за моето семейство и ние все още се придържаме към тях. По-късно, когато вече идвахме на гости на родителите си, първото нещо, което правехме, беше да отидем пред семейния олтар и да се поклоним.

Когато бях ученик в прогимназията, ваканциите ми бяха запълнени от бизнес, бизнес и пак бизнес. Баща ми ме водеше в канцеларията си, където имаше заседания и аз трябваше да присъствувам на тях или да слушам отчетите пред него. После идваше инвентаризацията. Ние я наричахме проверка на наличността и я извършвахме по древния, традиционен и съвсем точен метод: отивахме в предприятието, председателят на компанията надничаше иззад раменете ни и брояхме всичко. Имаше и дегустация на саке от бъчвите в средата на зимата, за да се провери сложния процес на ферментация и отлежаване. Често ми се налагаше да присъствувам. Учиха ме как да контролирам процеса на производство, после да отпивам малка глътка саке за проверка на аромата и да го изплювам след това. У мене никога не се разви вкус към алкохолните напитки въпреки тази процедура или може би именно поради нея.

Баща ми по природа беше много консервативен човек, но той искаше семейството му да получава нещата, които му трябват или му харесват. Винаги проявяваше интерес към новите вносни технологии и чуждестранни продукти. Още докато семейството живеело в Косугая, той открил таксиметрова и автобусна служба с един вносен автобус марка „Форд“. За пръв път шофьор на компанията назначил човек,

който теглел „джин-рикша“ — количка на две колела, твърде разпространена в Япония по онова време. Помня неделните излети от детството си в открит „Форд“ модел Т или А, който се тресеше по изровените, тесни и прашни пътища с много малка скорост. Майка ми седеше на задната седалка и достолепно държеше чадърчето си, за да се предпазва от слънцето. По-късно баща ми ходеше на работа с „Бюик“ с шофьор. У дома имахме перална машина марка „Дженерал Електрик“ и хладилник „Уестингхаус“.

Макар и в семейството ми да се чувствуваше западно влияние до известна степен, мисля, че първото истинско чуждестранно влияние върху мене оказа чичо Кейзо, който се завърна от Париж след четиригодишен престой и донесе първите действително западни повей в къщата. Той имаше много изтънчени обноски, далеч по-добри от нашите. Даже преди завръщането му не ме караха да нося кимоно, а и баща ми ходеше на работа в европейски дрехи и се преобличаше в традиционното облекло у дома. Дядо ми се интересувахе от Запада, обичаше американските филми и си спомням, че като съвсем малък ме водеше да гледам „Кинг Конг“. Но за чичо Кейзо външният свят имаше лично измерение и това много ни интригуваше. Той донесе със себе си картините си от Париж, снимки от Франция и от пътуванията му до Лондон и Ню Йорк. Показваше ни филмите, които беше снимал с 9,5-милиметрова кинокамера „Пате“. В Париж имал „Рено“, което карал собственоръчно и пазеше някои фотографии като доказателство. Бях само осемгодишен, та всичко това толкова ме впечатли, че научих всички чужди думи, които бях в състояние да запомня — „Плас де ла Конкорд“, Монмартр, Кони Айлънд. Захласвах се от разказите му за Кони Айлънд и години след това, по време на първото си пътуване до Ню Йорк през 1953 година, в първата свободна неделя отидох до Кони Айлънд поради разказите му. Прекарах времето си там чудесно, возих се на ролкова шейна и дори опитах да скоча с парашут.

Баща ми следваше примера на своя баща. Обичаше да казва, че цялото богатство на света не може да купи на човек образование, освен ако той сам не се заеме здраво с учението. Богатството все пак осигурява един вид образование — това са знанията, които се придобиват по време на пътуване. Точно това се беше случило с чичо ми, който се върна у дома, направи си ателие в нашата къща и дълго живя с нас, докато не се ожени. Дядо ми го беше издържал по време на



четиригодишното му следване в чужбина. Години по-късно моят баща ми даваше пари да пътувам през ваканциите в гимназията и заедно с един съученик посетих много места в Япония. Имахме роднина в Корея, която беше окупирана от Япония от 1904 г. и анексирана през 1910 година. Бях на гости при него, а после стигнах чак до Манджурия. Возих се дори на първия влак с климатична инсталация и обтекаема форма, наречен „Азия“, през 1939 или 1940 година. Следващото ми пътуване трябваше да бъде до САЩ, но войната го отложи с повече от 10 години.

У дома бяхме необикновено модерно семейство. Майка ми обичаше европейската класическа музика и купуваше много плочи за стария ни фонограф „Виктрола“. Дядо ми често я водеше на концерти и съм уверен, че интересът ми към електрониката и звуковъзпроизвеждането идва от нея. Слушахме отново и отново издрасканите плочи на великите европейски композитори от голямата фуния на фонографа. Тогавашната техника за механичен звукозапис не даваше възможност да се възпроизведе звученето на цял оркестър. Затова най-хубавите ни плочи бяха вокални и инструментални солови партии. Доколкото си спомням, майка ми много обичаше Енрико Карузо и цигуларя Цимбалист. Когато в Нагоя идваха прочути артисти, винаги ходехме на концертите им. Спомням си, че слушахме великия руски бас Фьодор Шаляпин и немския пианист Вилхелм Кемпф, който тогава беше съвсем млад. Местният магазин за плочи от онова време внасяше плочи с класическа музика от компанията „Виктор Ред Сийл“ и всеки месец при пристигането на нова пратка собственикът на магазина пращаше на майка ми за прослушване по един екземпляр от всяка новопристигнала плоча. Още си спомням как като малко дете въртях стария механичен фонограф. Когато учех в първите класове на гимназията, в Япония внесоха първите американски електрически фонографи и беше невъзможно да не се сдобием с такъв.

Баща ми беше на мнение, че ако обичаш музиката, трябва да слушаш качествени записи. По-късно той сподели с нас, че се е страхувал да не би тенекиеният звук на „Виктрола“ да повреди слуха ни и да се отрази на отношението ни към музиката. Той не разбираше и не ценеше музиката от художествена или изпълнителска гледна точка, но искаше семейството му да има възможност да слуша най-добрите записи, които не изкривяват оригиналното изпълнение. Баща ми

чувствувахте, че единственият начин да се научиш да цениш добрата музика и добрия звук е да слушаш възможно най-добрия звукозапис. Ето защо, когато пристигнаха първите нови фонографи, той изхарчи куп пари, за да купи един от първите в Япония и със сигурност първия такъв фонограф в околностите. Спомням си, че новият фонограф, също марка „Виктор“, струваше невероятната сума от 600 йени. Тогава само за 1500 йени можеше да се купи японски автомобил.

Никога няма да забравя фантастичния звук на новата електрическа звуковъзпроизвеждаща машина в сравнение със стария механичен уред. Звукът беше съвършено различен и аз останах смаян. Първата плоча, която получихме след покупката на новия фонограф, беше „Болеро“ на Равел. „Болеро“-то ми харесваше, защото усещах патоса на музиката му, а когато чух новото му, по-реалистично звучене, бях изумен. Слушах до безкрайност плочите със записи на Моцарт, Бах, Бетховен, Брамс и изпадах във възторг и почуда как електрическият уред може да почисти като с прахосмукачка старите скърцащи и съскащи звуци, така че познатите плочи да прозвучат по нов, възхитителен начин.

Бях изцяло погълнат от новото си откритие и от всички въпроси, които то пораждаше. Имах роднина, който беше инженер и когато разбрах, че сам си е направил електрически фонограф, веднага отидох у тях, изпълнен с желание да го видя. Той ми го демонстрира. Фонографът се състоеше от свързани с проводници части, разпилени по сламените рогозки върху пода на къщата му. Струваше ми се чудесно, че такива уреди могат да се направят и от любители, а не само в големите заводи. Всъщност сглобяването на радиоапарати ставаше все по-популярно хоби. Някои вестници и списания имаха специални рубрики, в чиито колони поместваха схеми, описания на радиочасти и указания как да се сглобят. Ето това беше нещо, което трябваше да направя. Започнах да си купувам книги по електроника и се абонирах за японски и чуждестранни списания, които публикуваха най-нови данни за звукозаписа и радиотехниката. Скоро започнах да отделям толкова много време на електрониката, че това се отрази на училищните ми задължения. Почти цялото си време след училище посвещавах на новото си хоби. Правех електрически устройства по схемите, поместени в японското списание „Радио и експерименти“. Мечтата ми беше да сглобя електрически фонограф и да запиша

собствения си глас. Колкото повече научавах за тази нова технология, толкова повече разширявах опитите си. Трябваше сам да се уча, защото предметите, които наистина ме интересуваха, не се преподаваха в тогавашното училище. Успях да направя прост електрически фонограф и собствен радиоприемник. Направих дори груб запис на гласа си и го пуснах на моя електрически фонограф.

Бях дотолкова погълнат от заниманията си по електроника, че за малко не ме изхвърлиха от училище. Често викаха майка ми в училище на разговор за лошия ми успех. Директорът се тревожеше и ядосваше от незаинтересоваността ми от традиционните училищни предмети. Спомням си, че бяхме подредени по чиновете в класната стая според успеха си. В нашия клас имаше 250 ученици, разделени на пет групи от по 50 души. Най-добрият ученик от всяка група беше групов отговорник и всеки седяше съобразно бележките, които получаваше. Отличниците седяха най-отзад, а пред тях се нареждаха останалите по низходящ ред. Всяка година настъпваха размествания в класа, но аз винаги седях отпред, под контрола на учителя, сред слабите ученици.

Не искам да бъда несправедлив към себе си и затова трябва да отбележа, че бях добър по математика, физика и химия, но бележките ми по география, история и японски език бяха винаги под средните. Викаха ме при директора на разговор за неравномерното ми представяне. Когато положението особено се влошаваше, моите родители ме мъреха и ми заповядваха да захвърля електронните си играчки. Аз се подчинявах, докато пооправех успеха си и после отново се връщах към любимото си занимание.

---

[1] Трактати по философия, морал, политика, т.н., съставени в назидателна форма като сборници от отделни изречения. ↑

За пръв път прочетох за магнитния запис в списание „Радио и експерименти“, когато бях ученик в прогимназията. Дотогава твърде малко японци имаха електрически фонографи за лошокачествените плочи от шеллак или алуминий със стоманени игли, които възпроизвеждаха звука лошо и бързо износваха плочите. Обаче японската радиоразпръсквателна компания „НХК“ внесе грамофони със стоманен ремък. Това беше съвършено нов модел. В него се използваше метална лента или ремък като записващо средство и поради това възпроизвеждаше звука много по-точно от електрическите апарати като новия ни „Виктор“.

Почти по същото време стана известно, че д-р Кензо Нагаи от университета „Тохоку“ е изобретил жично записващо устройство. Бях очарован от идеята да запиша гласа си и реших да си направя такъв уред. Нямах практически никакви познания, но притежавах безразсъдния ентузиазъм на младостта. Затова отидох да си купя проводник от типа на този, който се използва за струни на пианото и се залових за работа. Първото предизвикателство или поне най-голямото предизвикателство беше да разработя и направя записваща глава. Работих над нея почти цяла година, опитвах какво ли не, но все не успявах. По-късно разбрах защо съм се провалил: междината на главата, т.е. мястото, където звукът се предава на проводника във формата на електронен сигнал, е била прекалено голяма и сигналът просто се е разсейвал. Нямах представа за значението на отклоняващото напрежение, което д-р Нагаи беше усъвършенствувал и не знаех как да го използвам за електричество. Книгите и списанията, до които имах достъп тогава, не обясняваха тези неща и знанията ми бяха твърде примитивни. И така, аз продължавах да се боря, въоръжен с познания, които не надхвърляха рамките на най-простите принципи и елементарните практически методи. Неуспехите ме разочароваха и дразнеха, но не ме отчайваха.

В последния клас на прогимназията казах на родителите и учителите си, че ще се явя на изпитите за природо-математическите

паралелки в гимназия № 8. Японското училище имаше много напреднала за времето си програма и в гимназията се изучаваше това, което в САЩ преподаваха в първите два курса по колежите. Решението ми изненада всички, защото независимо от добрите ми бележки по точните науки и математика, общият ми успех беше твърде слаб. Напомниха ми, че ако искам да се занимавам с природо-математически науки, трябва да положа много тежки изпити по предмети, които бях пренебрегвал. Знаех това, но бях непреклонен. Така станах „ронин“. В древността „ронин“ наричали самураите, които нямат господар или са загубили владенията си. Дори и в днешно време продължават да наричат „ронин“ също ученик, който е занемарил учението и трябва да отделя допълнително време за самоподготовка за изпитите. В продължение на цяла година седях и учех по-старателно от когато и да е било. По английски език, напредналия курс по математика и по японска и китайска класическа литература имах частни учители. Цяла година не правех нищо друго, само учех. И се справих.

Бих се радвал, ако можех да кажа, че в резултат на упорития си труд съм се наредил сред първите в класа, но такова твърдение не би било вярно. И все пак се отличих посвоему: станах най-слабият ученик от моето училище, който някога е бил приет в природо-математическата паралелка на гимназия № 8. Преди мене нито един ученик, който е завършил 180-ти по успех в класа си, не е бил приет там, но аз успях поради едногодишното ми упорито учение и решителността ми. Винаги съм бил решителен.

Естествено, оказа се, че гимназията не е чак толкова прекрасна. Открих, че даже в природо-математическия профил има много скучни и безинтересни предмети като например минералогия, ботаника и други неща, които не ме интересуваха. Бях изправен още веднъж пред опасността да се проваля, но в третата година, когато можехме да се специализираме, аз си избрах физиката, по която винаги съм бил пълен отличник. Бях влюбен във физиката и обожавах всичките си учители по този предмет.

Но въпреки оптимизма и ентузиазма ми, 1940 година и изобщо бъдещето се очертаваха във възможно най-мрачните краски. Светът беше неспокоен. В Европа Франция беше капитулирала пред германската армия, изстребителите на „Луфтвафе“ бомбардираха Англия, а Уинстън Чърчил убеждаваше народа си, че занапред не го

очаква нищо друго освен „кръв, труд, сълзи и пот“. Япония вървеше към катастрофа, въпреки че новините звучаха благоприятно и цензурата действуваше с пълна сила. Като ученици ние не се замисляхме много върху световните проблеми и дори върху вътрешната политика, но военните, които контролираха държавата, прокараха Закона за мобилизацията през 1938 година, така че когато започнах да уча в колежа, Япония вече господствуваше на картата на Азия. Всички стари политически партии в страната бяха разпуснати. Притисната икономически от САЩ и съюзниците му и изправена пред заплахата да бъде откъсната от източниците си на суровини и петрол, Япония взе решение при необходимост да влезе във война със Съединените щати, за да оцелее и да запази контрола си над държавите, които беше принудила да се включат в т.нар. „сфера на съвместно благоденствие в голяма източна Азия“. Твореше се история, но аз през цялото време се интересувах само от физика.

Един от любимите ми учители в гимназията, Гакуюн Хатори беше много любезен към мене и изигра голяма роля в живота ми. Бях добър по физика и учителят Хатори, който с голямо задоволство наблюдаваше развитието ми, знаеше, че влечението ми към неговата наука се е запазило и след завършване на средното училище. Когато дойде време да се замисля за следването, аз се посъветвах с него. Знаех, че във Физическия факултет на Имперския университет в Осака работят такива известни учени като Хидецугу Яги, изобретателят на антената Яги, която има толкова голямо значение за разработването на съвременния радар. В същия факултет работеше и професор К. Окабе, създателят на магнетрона — уред, който за пръв път направи възможно произвеждането на енергия на микровълнови честоти.

Един ден учителят Хатори ми каза: „Морита, един мой съученик от Токийския университет сега преподава и в Осака. Името му е Цунесабуру Асада. Той е много изтъкнат учен в областта на приложната физика. Ако проявяваш интерес, мисля, че професор Асада е човекът, с когото трябва да се срещнеш. Защо не се запознаеш с него през лятната ваканция? Мога да ти уредя среща с него“. Подскочих от радост при този шанс и през следващата лятна ваканция отидох право в Осака и потърсих професор Асада.

Той ми хареса от първия миг, когато влязох в разхвърляния му кабинет. Професорът беше нисък, закръглен човек, с пламъчета в

очите. Говореше с твърдия, носов акцент, характерен за Осака. Очевидно имаше слабост към шегите и въпреки че беше водеща фигура, не обичаше да играе ролята на строг или надут професор. Той беше рядкост за Япония, където на учителите и преподавателите се гледа с почит, даже преклонение и те като правило приемат сериозно високия си пиедестал. Професор Асада като че ли не се интересуваше от примамките на положението си. Още от самото начало си допаднахме. Именно срещата с този прекрасен човек ме накара да предпочета Осака за следването си пред по-известните университети в Токио или Киото. Както в Токио, така и в Киото университетите имаха добри физически факултети, пълни с професори, които бяха светила в японската наука, но бяха по-големи доктринери или по-възрастни. Поне така ми се струваше тогава.

Професор Асада ме разведе из лабораторията си и дълго си говорихме. Той проведе един вид устен изпит — искаше да разбере какво зная, какви опити съм правил, какво съм конструирал, какво ме интересува. След това ми разказа за работата в лабораторията си и това окончателно ме убеди. Професор Асада се занимаваше много сериозно с приложна наука и един от въпросите, по които работеше, беше телефонията със светлинни лъчи на базата на живачни лампи с високо налягане. Той можеше да демонстрира как светлинните лъчи с много висок интензитет се модулират със звукови честоти. Искях да се уча при този блестящ, уверен и изненадващо предразполагащ и остроумен учен.

По отношение на модерната физика Имперският университет в Осака се беше превърнал в Мека за сериозните студенти и експериментатори. Той разполагаше с най-новия факултет по природо-математически науки и затова материалната му база беше най-съвременна. Освен това университетът като цяло беше нов и повечето професори и преподаватели бяха по-млади хора, които не се чувствуваха обвързани с остарелите идеи.

Баща ми беше разочарован, че не съм предпочел икономиката пред физиката за университетската си кариера. Според него, ако така или иначе трябва да се занимавам с природо-математически науки, то по-добре да бях записал селскостопанска химия, която би била по-полезна за производството на саке. Вместо това аз бях избрал най-фундаменталната наука — физиката. Искях да разбера причините за

функционирането на нещата. Той не се опита да ме разубеждава, но съм сигурен, че въпреки всичко той очакваше да се заема със семейния бизнес, когато му дойде времето. Вярваше, че физиката в крайна сметка ще си остане за мене само хоби и понякога се страхувах, че той ще се окаже прав.

Но, разбира се, когато постъпвах в университета, войната беше започнала и лабораторията на професор Асада беше получила нареждане да работи като изследователска база на военноморските сили. Продължавах с експериментите, но пропусках колкото е възможно повече лекции, за да ми остане максимално време за лабораторията. Смятах, че повечето професори са скучни като преподаватели и тъй като всички те бяха писали учебници и книги, винаги можех да прочета какво имат да кажат. Поради отсъствията си от лекции прекарвах в лабораторията повече време от останалите студенти. Професор Асада все повече ми помагаше и не след дълго можех да му помагам от своя страна при изпълнението на някои второстепенни поръчки от флота, главно в областта на електрониката, която беше по-близка до чистата физика от старите електрически или електромеханични схеми.

В университета професор Асада се считаше за специалист по приложна физика и журналистите често се обръщаха към него с въпроси за науката. Впоследствие той започна да води кратка седмична рубрика за най-новите постижения на науката и технологията или поне за онези постижения, които не представляваха военна тайна. Читателите му пишеха писма, в които го можеха за мнение относно техните собствени научни идеи. Рубриката стана доста оживена и популярна.

Често помагах на професор Асада в изследователската му работа, а понякога, когато той беше твърде зает, аз списвах рубриката. Спомням си, че веднъж по повод на теорията за атомната енергия бях изразил мисълта си по следния начин: „Ако е налице съответното отношение към атомната енергия, може да се създаде изключително мощно оръжие“. Тогава идеята за атомната енергия или атомното оръжие изглеждаше доста отвлечена. В Япония имаше два циклотрона и към осъществяването на ядрена реакция се напредваше много бавно. Доколкото съм осведомен, с тогавашната японска технология можеха да се отделят само няколко милиграма уран-235 дневно, което



означава, че според изчисленията бяха необходими 20 години, за да се натрупа достатъчно количество уран за създаване на атомна бомба. Разбира се, не знаех докъде са стигнали учените в САЩ и Германия. Освен това никой в Япония не знаеше за проекта „Манхатън“<sup>[1]</sup>.

Част от работата на професор Асада се състоеше в изследвания за японския императорски флот и аз му помагах. Така се свързах с няколко офицера от военноморските сили. Те работеха в Центъра за авиационни технологии в Йокосука, близо до Йокохама. Бях пред завършване и още не бях получил призовка за армията, когато един офицер ми съобщи, че завършилите физика могат да подадат молба за краткосрочна служба и да станат технически офицери като положат само един изпит. Идеята да стана военноморски офицер не ме въодушеви особено, но си помислих, че все пак е по-разумно да съм доброволец и да избира местоназначението си, отколкото да бъда призован в армията или флота и да нямам никакво право на избор. Един друг офицер, капитан, дойде веднъж в лабораторията да ми каже, че съществува и друга възможност. Тогава военноморските сили имаха програма за насочване на наборниците към университетите. Студентите второкурсници можеха да подадат заявление за постъпване на служба и ако молбата им бъде удовлетворена, те ставаха служители във флота до края на живота си. Последната уговорка ми прозвуча доста обезпокояващо — не исках да ставам военноморски офицер от кариерата — но проявих интерес към алтернативата. Разбрах, че офицерите на срочна служба със специалност физика се назначават на действащите кораби, за да управляват току-що внедрените радарни устройства, но това означаваше служба в зоната на военните действия и може би край на учението, ако не и на живота ми. И така, имах следните възможности: да изчакам призовка с неизвестно назначение, да подам молба за срочна служба и да плавам или да подпиша постоянен договор с флота и да продължа учението.

Капитанът ми препоръча да се явя на изпит за стипендиант с постоянно място във флота, за да мога да продължа работата си в същата лаборатория и да се дипломирам. Каза ми, че не би искал такива ревностни научни работници да плават на бойните кораби. Той си представяше, че ако ме включат в програмата, ще премина елементарен курс на военно обучение и ще се върна след това в изследователския център. „Това е най-безопасният път за тебе“, каза ми

той. „Ти ще можеш да продължиш научната си работа, а ние ще можем да продължим да те използваме“.

Не се налагаше дълго да размислям. Реших, че за момента най-доброто беше да предпочета постоянната работа във флота, а какво щеше да стане после никой не знаеше. И така, аз се явих на изпита и го издържах. Военноморските сили ми дадоха месечна заплата 30 йени и златна котва, която трябваше да нося като отличителен знак. Така станах военнослужещ, изпратен в университета и работата ми се състоеше в това да продължа следването си по физика. Това обаче не продължи дълго. Когато бях в трети курс, войната се засили и ние, студентите по физика, попаднахме под прекия контрол на военните, както всички японци. В началото на 1945 година получих направление за отдела по авиационни технологии в Йокосука.

Очакванията ми не се оправдаха. Настаниха ме в спалното помещение за работници и първата сутрин, вместо да отида в лабораторията, както предполагах, бях пратен под строй с останалите мобилизирани работници във фабриката. Някой ми подаде метална пила и ме прати в машинното отделение. Заредиха се дни на робски труд във фабриката, където пилех стоманени части. След няколко дни започнах да си мисля, че ако не се измъкна скоро оттам, със сигурност ще полудея. Из цяла Япония прекратяваха учебните занятия и пренасочваха работниците от по-маловажните производства към военната промишленост. Вече не правеха изключение и студентите в областта на точните науки.

Йошико Камеи, жената, която впоследствие стана моя съпруга, също била изпратена от учебната зала на колежа в една фабрика, където изработвала дървени части за крилете на малък учебен самолет, наречен „Ред Драгънфлай“. Там се научила да работи с дърводелски сечива и до ден-дневен умее да си служи с тях. Когато бомбардирани фабриката за самолетни части, тя била препратена в цех, където шиели болнични халати за ранените, а оттам — в печатница за военновременни книжни пари на окупационните власти в различни части на Азия. С напредването на войната повечето училища започнаха да провеждат занятия само веднъж седмично, а някои училища изобщо не работеха. Малко младежи бяха останали да работят в страната, защото Япония беше разпростряла военната си мощ нашироко.

Йошико и аз се срещнахме чак през 1951 година и се оженихме същата година.

След няколко седмици изнурителен труд във фабриката някой изглежда беше разбрал, че погрешно съм попаднал там, защото изведнъж и без обяснения бях прехвърлен в оптичната лаборатория. Почувствувах, че се връщам към работата, която познавам най-добре. Там работеха офицери и работници от фотографските училища, но аз бях единственият студент по физика и затова ми оставяха всички трудни технически проблеми. Първата ми задача беше да се опитам да разработя способ за предпазване на самолетните снимки от повредите, причинявани от изпразванията на статично електричество във високите слоеве на сухата атмосфера. За тази цел ми трябваше достъп до добра библиотека и си разработих план. Преструвайки се, че идвам право от флота, се обадох на един много известен професор от Научноизследователския институт по физика и химия в Токио, професор Джиро Цуджи, за да получа разрешение да ползвам библиотеката на института. Той любезно ми предложи пълно съдействие.

След това подадох молба в службата си да ми се позволи ежедневно да ходя в Токио по работа. Трябва да съм бил много убедителен, защото почти незабавно получих разрешение. Беше много уморително обаче да пътувам с бавните претъпкани военни влакове от Йокохама до Токио. Затова се преместих при един мой близък приятел и съученик от основното училище, който учеше право в Токийския университет, преди да бъде призован в армията. В делничните дни ходех в института, а в събота се връщах в работническото общежитие и прекарвах почивните дни с колегите си. Учех се на хитрости пред военните.

Аз обаче не бях от работа. Опитвах се да си представя как да се избягнат искрите статично електричество. Знаех, че въздушните снимки се правят с аерофотограмметрични камери с големи ролки. Статичното електричество често пораждаше искри в тях и повреждаше снимките. Докато четях и експериментирах, ми хрумнаха някои идеи. Ходех в тъмната стая, където разполагах с достатъчно филми и се опитвах изкуствено да предизвикам искри в лабораторията. Използувах различни напрежения при различните части на фотоапарата и филмите и сменях полюсите. За кратко време успях да

имитирам явлението в лабораторни условия почти напълно. В първия си доклад посочвах, че макар и да съм успял да възпроизведа явлението до известна степен, все още не съм в състояние да кажа със сигурност какво го предизвиква и как да го предотвратя, а не мога да продължа експеримента, защото оптичната лаборатория не разполага с необходимата база. Разбира се, най-подходящото място с най-доброто оборудване беше лабораторията на професор Асада и помолих да бъде изпратен временно в нея.

Мислех си, че ще улесня началниците си при вземането на решение като им кажа, че няма да се наложат разходи за пътни и квартирни, защото лабораторията се намира в университета, където съм учил. Нуждаех се само от разрешението им да правя изследвания в лабораторията. Единствените разходи, които се налагаха от тяхна страна, бяха за закупуване на големи количества филми, тъй като по онова време филми не се намираха и нямаше откъде другаде да си набавя. Надявах се, че ако ми разрешат, ще мога да завърша разработката с по-съвършеното оборудване в лабораторията на Асада. Освен това разчитах, че ще мога да използвам отчета за работата си като научна разработка.

Аргументите ми бяха приети и ми отпуснаха филми, които натъпках в раницата си, когато тръгнах към университета. Така че след няколко месеца, докато останалите здравата се трудеха, аз живеях в предишния си апартамент, който семейството ми беше наело като студент, получавах ценни съвети от професор Асада и само пращах седмични отчети за работата си. Така имах възможност да се занимавам с предишната си работа с темпове, които ми допадаха и, разбира се, продължавах да се уча от професор Асада.

Четиридесет години по-късно, през 1985 г., присъствувах на среща на бившите сътрудници в оптичната лаборатория. Произнесох реч, в която признах мотивите си за напускането. Казах, че съм постъпил много егоистично се извиних за всички неприятности, причинени от егоизма ми на останалите сътрудници. Всички изръкопляскаха. Тогава се изправи бившият ми пряк началник и заяви, че и той трябва да признае нещо. Той сподели, че в деня, когато съм тръгнал за Осака, екипиран с филмите и личната си свобода, той докладвал на висшестоящия началник, адмирал. „Адмиралът побесня! Той строго ме смъмри и заяви, че постъпката ми е безпрецедентна“.

Нравоученията продължили два часа, след което началникът ми бил отпратен със заповед незабавно да замине за Осака и да върне Морита. На следващата сутрин той се явил пред адмирала да доложи, че тръгва, за да ме докара обратно, но адмиралът нетърпеливо махнал с ръка и му казал да не се занимава повече с този въпрос. Така съм могъл да остана в Осака. Цели 40 години обаче не съм знаел за неприятностите, които съм предизвикал и почувствувах, че дължа двойно извинение. Добре се посмяхме като си припомним случая.

След завършването на университета автоматично станах професионален военноморски офицер. Това означаваше, че трябва да премина курс по истинска военна подготовка и затова ме откараха в морско-десантната база в Хамамацу, недалеч от Нагоя, където завърших обичайния четиримесечен курс по политическа и техническа подготовка на офицерския състав. Беше ми трудно, но се чувствувах удовлетворен от възможността да доказвам себе си физически.

По онова време само студентите с физико-математическа специалност като мене можеха временно да останат извън военната служба. Брат ми Казуаки, студент по икономика в университета „Уаседа“, не успя да се отложи и получи призовка за флота. Подготвиха го за полети на изстребители с двоен двигател. Веднага след като завърших и отидох в базата в Хамамацу, той се намираше във военновъздушната база Тойохаши, в непосредствена близост до мене. Всеки ден прелиташе с учебните самолети над нашите казарми. Брат ми имаше късмет, че го зачислиха към изстребителите с двоен двигател за нощни полети, защото обучението за тях беше доста продължително и войната свърши, докато той още беше на подготовка. Някои от съучениците му бяха изпратени на подготовка за обикновени изстребители. Курсът за тях беше много по-кратък, някои от тях станаха камикадзе, тръгнаха на полети със самоубийствена мисия и не се завърнаха.

По-малкият ми брат Масааки беше още ученик. Военните насърчаваха младежите да постъпват в армията като доброволци. Записваха се цели класове. Тогавашна Япония кипеше от военен ентузиазъм и младите хора, които не искаха да стават доброволци, бяха застрашени от изолация. Ето как Масааки, едва 14–15 годишен, заяви, че целият му клас е решил да се запише във флота. Родителите ми бяха поразени. Аз също не исках той да отиде там, но той настоя. Спомням

си сълзите на майка ми, когато той тръгна. Аз го изпратих до влака и също се разплаках. Включиха го в курсове за подготовка на летци от военноморските сили, но за щастие войната междувременно приключи. Ние, тримата братя, попаднахме на самолетите на военноморските сили по едно или друго време. Заради опитите си често участвах в нощни полети като пътник, за да изпробвам оборудването, което използвахме при разработката на оръжието с термично прицелване. Колегите ми ме учеха да карам самолет — неофициално, разбира се. По едно време и тримата братя летяхме и майка ни си мислеше, че няма никаква надежда да оцелеем. За щастие, и тримата преживяхме войната благополучно.

Войната със САЩ беше трагедия. За повечето японци тя представляваше и шок, въпреки цялата пропаганда за заговора на западните страни против Япония. Естествено, като дете не разбирах всички политически събития през 20-те и началото на 30-те години, но когато станах на 13 години, през 1934 г. година, в училище започнахме да учим военно дело два часа седмично. През всички тези години ни учеха да считаме Съветския съюз за потенциален враг и да очакваме война с него. Втълпявах ни, че комунизмът е опасен и че причината за японското присъствие в Манджурия е необходимостта от сигурна граница и буферна зона срещу комунистите за отбраната на Япония.

Разпалените ултранационалисти, фашистите и някои младши офицери от армията предизвикаха поредица сериозни инциденти в Япония и чужбина. Хората от типа на баща ми се разтревожиха за бъдещето. През 1932 г. група ултранационалисти заедно с 42 младши офицери организираха нападения над т.нар. „привилегировани класи“ и убиха министъра на финансите Юносукэ Иноуе и един виден бизнесмен, барон Такума Дан, ръководител на гигантското обединение на фирми „Мицуи“. На 15 май същата година те извършиха убийство на министър-председателя Цуйоши Инукаи и нападнаха дома на лорд-протектора, както и канцелариите на няколко гигантски акционерни дружества. Имаше нападения над банките „Нипон“ и „Мицубиши“.

Хората от нашата класа се разтревожиха от събитията. Въпреки че целта на терористите беше да наложат фашистки режим, много консервативно настроени хора ги приемаха за елементи от някакъв комунистически заговор. После, на 26 февруари 1936 г., се случи прословутият инцидент, когато банда въоръжени заговорници окупира

официалната резиденция на министър-председателя и Министерството на войната. Те убиха лорд-протектора Макото Саито, бивш министър-председател, генерала, който отговаряше за военното обучение и един бивш министър на финансите. Великият камерхер беше ранен. Терористите си навлякоха гнева на императора. За потушаването на бунта беше използвана военна сила и по-късно бяха екзекутирани 15 офицери и няколко цивилни лица — техни помагачи.

Бунтът се провали, но ставаше все по-ясно, че висшите политици и бизнесмени са изплашени от терора. Икономическото положение на страната беше тежко и младите офицери фашисти, макар и тръгнаха в погрешна посока, успяха да спечелят симпатиите на мнозина. Традиционна е в Япония симпатията към онези, крито се борят с непреодолимото или странното, дори когато идеализмът или жарът им са неуместни. Много от героите в японския фолклор са хора, загинали в домогване към недостижимото. От средата на 30-те години военните засилиха контрола над политиката и фашистите започнаха да налагат своята линия. В подобна атмосфера беше трудно да изразяваш мнението си открито. Дори в парламента малко от избраните депутати имаха смелостта да говорят против милитаристите, а онези, които все пак се осмеляваха да направят това, бяха лишавани от възможността да говорят отново. Така милитаристите надделяха.

Винаги, когато баща ми се събираше с приятелите си, те обсъждаха предстоящите опасности. Те бяха бизнесмени и по-либерални в мисленето от фашистите, но не можеха да направят нищо друго, освен да си мълчат на публични места.

Учащите се знаеха само това, което им се казваше в училище, а информацията по онова време беше едностранчива. Прославяше се мисията на японските войски, нахлули в Китай. Разпространяваха се слухове, че се нападат китайски градове, че в Нанкин става нещо и предполагам, че баща ми знаеше повече отколкото казваше, но младежите не обръщаха особено внимание на тези неща. Знаех, че отношенията между САЩ и Япония се влошават, но изобщо не очаквах да избухне война.

Бях си направил часовниково устройство, свързано с радиото, което ме будеше всяка сутрин в 6 часа. Спомням си съвсем отчетливо сутринта на 8 декември 1941 година — в Съединените щати беше все още 7 декември — когато часовниковият механизъм включи радиото и

чух съобщението, че японските войски са атакували Пърл Харбър. Бях потресен. Всички възрастни останаха изумени от новината и тогава си помислих, че става нещо опасно. Бях израснал с вярата в превъзходството на Запада в областта на технологиите. Така например по онова време метални вакуумни тръби можеха да се купят само в Америка — в Япония нямаше нищо подобно. Бях си купил такива тръби за опитите си. Като имах предвид знанията си за американските технологии от филмите и от някои изделия като коли и фонографи, както и от разказите на чичо си, сметнах, че е била допусната голяма грешка.

През седмиците непосредствено след Пърл Харбър японският печат публикуваше непрекъснат поток от добри вести за японските военни успехи: още през декември нашите войски потопиха два от основните британски кораби — „Принс ъв Уейлз“ и „Рипълс“ — които минаваха за непобедими и превзеха Филипините и Хонг Конг. Започнах да си мисля, че вероятно ние сме по-силни, отколкото съм предполагал. След като войната вече беше започнала, обществеността като цяло, включително моите родители, повярва, че единствената ни алтернатива е да дадем своя принос за воюващата ни страна. Вестниците бяха изпълнени с новини за упражнявания върху нас натиск от страна на САЩ, за дискриминационните по отношение на японците закони за влизането и пребиваването в Америка, за настояванията да напуснем Китай и Манджурия, които считахме за буфер между нас и комунизма. През цялото време слушахме неистовите твърдения, че червените заплашват Япония и че само фашистите могат да ни предпазят от тях.

Всичко, което правеше повлияното от военните правителство, се представяше като заповед на императора. Ученици и възрастни бяха принуждавани да вършат невероятни неща. Един училищен директор, който допуснал грешка, когато рецитирал Императорския указ за образованието, се самоуби, за да изкупи вината си. Специалните и политическите полицейски части претърсваха страната и арестуваха при най-малкото подозрение в недостатъчна лоялност, подчинение или почит. Кондукторите в тролейбусите по линията покрай императорския дворец в Токио съобщаваха кога точно всички пътници трябва да се поклонят. Учениците се кланяха пред преносим шинтоистки олтар, на който бяха изписани словата на императора. По такъв начин военните



държаха народа във властта си и хората като мене и родителите ми нямаха друг избор, освен да се съобразяват. Човек можеше да е вътрешно несъгласен и това се случваше често, но беше трудно и опасно да се говори открито. Тези, които оказваха съпротива, бяха „превъзпитавани“ в специални лагери и ако продължаваха да държат на своето, бяха принуждавани да вършат най-черната работа. Всички хора с леви убеждения и комунистите бяха преследвани и хвърляни в затвора.

Когато завърши четиримесечният курс по военно обучение, бях произведен в чин лейтенант и изпратен обратно в оптическата база в Йокосука. Скоро след това получих заповед да се включа в контрола над едно специално звено, евакуирано в провинцията, за да работи върху разработката на оръжие с термично прицелване и мерници за нощно виждане. Трябваше да се настаним в голяма стара къща в Зуши, малък град южно от Камакура, на залива Сагами. Началник на групата беше капитан. Имаше още няколко офицера с по-високи чинове, двама-трима лейтенанта като мене и няколко младши лейтенанта. Един от лейтенантите трябваше да бъде старши дежурен офицер, нещо като директор по общите административни въпроси. Тази роля се падна на мене. Постът ми отговаряше при плаване на палубен офицер. Трябваше да се занимавам с всякакви битови подробности, включително с прехраната на групата, но въпреки всички тези задължения, харесах околностите на къщата, където бяхме настанени. Тя беше построена в европейски стил, стените ѝ бяха измазани отвън и имаше градина. Филмовите компании често я бяха използвали при необходимост от европейски декор за някой филм. Къщата беше построена в подножието на висока скала точно над плажа. Аз живеях в съседния хотел „Нагиса“, който беше иззет от флота за офицерска резиденция. Сутрин ходех на работа от хотела до къщата покрай плажа. Това изглеждаше нелепо, защото понякога беше тихо като в истински курорт, но всъщност ние се намирахме точно под маршрута на обратния курс на бомбардировачите Б-29, които методично, почти ежедневно, хвърляха запалителни бомби и взривни материали над Токио, Кавасаки и Йокохама.

Независимо от младата си възраст, вече имах доста знания по управление, придобити у дома и затова можех да се грижа за цялата група. Храната не достигаше и трябваше да проявяваме цялата си

изобретателност, за да се снабдим с достатъчно провизии. Един много хитър младши лейтенант се сприятели със собственика на малък рибарски магазин в Зуши, който често идваше на плажа. Като морски офицери ни се полагаше малка дажба саке и тъй като то беше дефицитно, ние охотно го разменяхме за прясна риба. Но и тя не можеше да засити толкова много млади хора. Затова ми хрумна друга идея. Пратих по военната поща писмо до семейството ми, в което ги молах да ми изпратят по една бъчва соев сос и соева паста с надпис „За целите на флота“. По онова време фирмата „Морита“ произвеждаше суха соева паста за армията — японците могат да се лишат почти от всичко, но не и от соевата супа. Фирмата снабдяваше армията също така със спиртни напитки. Така че пратката нямаше да изглежда необичайна. Разбира се, това от моя страна беше нарушение и аз го съзнавах. Въпреки всичко, ние трябваше да бъдем изобретателни, за да преживеем и мисля, че можех добре да се аргументирам, ако ме бяха разкрили. Когато соевата паста и сосът пристигнаха, ние ги складирахме в мазата и разменяхме скъпоценните припаси на малки порции срещу прясна риба. По този начин малката ни група се хранеше сравнително добре и се справяше с трудното положение.

Аз работех в специална научна група, съставена от специалисти по термичните устройства от армията, флота и цивилния сектор. Провеждахме мозъчни атаки, в които си поставяхме за задача да мислим дръзко и оригинално. Един от цивилните в групата беше блестящ инженер по електроника, който притежаваше собствена фирма. На този човек беше съдено да изиграе голяма роля в живота ми. Масару Ибука е 13 години по-възрастен от мене, но той стана мой много близък приятел, колега, партньор и съосновател на фирмата, която създадохме впоследствие — корпорацията „Сони“.

За мене беше много вълнуващо да участвувам в такава научно-развойна група. Бях млад и дързък, но започвах да свиквам с компанията на по-възрастни. Работехме над проект, изпреварил времето си. Прекарвахме заедно дни наред и така се опознавахме все по-добре, но не напредвахме особено с термичното устройство. (Американската ракета „Сайдуиндър“, подобна на устройството, което се мъчехме да създадем, се появи години след войната). Аз бях току-що завършил млад специалист, но в съвместната работа седях срещу известни професори и офицери, които се навеждаха над масата и

питаха: „Какво е мнението на флота по този въпрос?“ От мене се изискваше да отговарям колкото е възможно по-сериозно: „Господа, флотът смята...“ В такива моменти бях благодарен на баща си за подготовката, която ми беше дал.

Приносът на г-н Ибука към работата на групата беше значителен. Той беше разработил мощен усилвател за фирмата си — „Японска компания за измервателни уреди“. Усилвателят беше вграден в устройство, което можеше да засича подводници на 30 метра под водната повърхност чрез измерване на смущенията в магнитното поле на земята. То беше взето от един самолет. Основният компонент беше усилвателят на Ибука, който имаше достатъчна мощност да засича и усилива много малки честоти от порядъка на 1–2 цикъла в секунда до около 600 цикъла, които вече бяха доловими. Чел съм, че с този уред по време на окончателните изпитания са били засечени 26 вражески подводници близо до Тайван, но вече беше прекалено късно. Когато детекторът беше готов за внедряване, вече нямаше достатъчно самолети, на които да бъде монтиран. Япония губеше контрол над въздушното пространство, а американските военновъздушни сили се приближаваха все повече до главните японски острови. Те атакуваха южната островна верига и ежедневните бомбардировки унищожаваша самолетните ни заводи.

С течение на времето все повече зачестяваха въздушните нападения над Токио и цялата промишлено военна зона около Кавазаки и Йокохама, точно на север от нашето убежище, което се намираше на полуостров Миура. Винаги, когато започваха атаките, край нас зазвъняваше сигнал „тревога“. Никога не ни бомбардираха, но винаги се оповестяваше тревога. Струваше ми се, че едва ли ще ни улучи бомба поради скалата, под която беше сгушена къщата, пък и кой ли изобщо би искал да ни бомбардира? Не бяхме действащо поделение и бях сигурен, че американците даже не подозираха за съществуването ни. Такъв ред на мисли не беше военен, но пък беше логичен. Чувствувах, че върху нас може да падне бомба само по погрешка. Ето защо извиках всички, за да чуят какво съм намислил.

Постарах се да се изразя възможно най-просто и казах: „Според правилника на военноморските сили при всеки сигнал за тревога ние трябва да станем, да облечем униформите и да заемем местата си до противопожарните помпи. Но тъй като ми се струва, че е почти

невъзможно да бъдем бомбардирани на това място, възнамерявам да не ви будя даже при сигнал за тревога“. Идеята изглежда допадна на всички. Аз ги предупредих: „От друга страна, ако тук наистина падне бомба, ние не можем да направим нищо, защото това така или иначе ще бъде краят“. Колегите ми приеха аргументите с облекчение. За да им покажа, че твърдо съм решил да изпълня намерението си, аз се изнесох от хотела и доста театрално се пренесох в една от стаите на втория етаж на къщата. За това изобщо не се изискваше смелост. Съзнавах, че за американците ще бъде безсмислено да бомбардират такова място. В края на краищата, ние вече не се занимавахме с действително важна научна работа и беше по-добре да си отспиваме нощем, вместо да ставаме при всеки сигнал и да се влачим недоспали на следващия ден.

---

[1] Проектът за американската атомна бомба. ↑

През юли и август 1945 година, над района около Токио и Йокохама имаше въздушни нападения почти всеки ден и всяка нощ. Гледахме сребристите бомбардировачи Б-29, връщащи се освободени от бомбения си товар и чувахме как разположената наблизко противовъздушна батарея открива огън. Понякога виждахме от прозорците си някой улучен Б-29 да пада в морето. Прожектори кръстосваха небето и земята беше осеяна с празни гилзи. Често по време на бомбардировките усещахме, че земята под нас се тресе, но в повечето случаи проспивахме въздушните нападения. Може би не трябва да правя такива признания, но вече са минали толкова много години, че те са загубили давност според мене.

Тогавя силно ме тревожеше мисълта, че военните няма да се откажат от войната, независимо от развоя на бойните действия и че полуостров Миура, където се намирахме, ще се превърне в кървав военен театър, в последно бойно поле за фанатизираните японски военни, наричани „батаан“. Знаехме за съществуването на план за нападение под кодовото название „Олимпийски“, който предвиждаше десант на най-южния от основните острови — Кюшу (Кюсю), но същевременно осъзнавахме, че нашият район има прекалено голяма концентрация на военни обекти, за да бъде подминат и че ако стане най-лошото, ще има големи битки по пътя към Токио. След атомната бомбардировка разбрах, че сме на ръба на кризата. В дните след атомната бомбардировка много военносслужещи решиха да направят „официални“ посещения при семействата си. Аз самият като дежурен офицер не можех да напусна поста си, въпреки че положението ставаше все по-лошо и объркано. Един ден получих заповед да свърша някаква работа в Нагоя. Тъй като бях съвсем близо до дома, помолих за едnodневен отпуск да посетя родителите си и получих разрешение.

Спомням си, че преди да тръгна, заявих на колегите си, че е твърде възможно войната да свърши, докато съм в отпуск. Казах, че в такъв случай никой не знае какво ще се случи с нашата група — командването на военноморските сили можеше дори да заповяда

масово самоубийство. Тогава, казах аз, няма да се върна при тях, за да изпълним заедно последната заповед. Това излизаше от кръга на шегата и предполагам, че един офицер от японския императорски флот никога не трябва да казва подобно нещо пред началниците си, но аз не можех да не го направя. Един от лейтенантите се вбеси и изкрещя: „Лейтенант Морита, какво говорите? Ако не се върнете, ще бъдете обвинен в дезертъорство пред лицето на врага“. Това според него беше най-голямата заплаха. Обърнах се към него и спокойно отговорих: „Когато свърши тази война, лейтенанте, престъплението дезертъорство пред лицето на врага вече няма да съществува“.

Свърших работата си в Нагоя и забързах към семейния ни дом в Косугая, където тогава живееха близките ми. Град Нагоя и по-голямата част от префектура Аичи бяха пострадали от нападенията на американските военновъздушни сили поради големия брой промишлени предприятия, включително заводи за самолетостроене (прочутия изтребител „Зеро“ се произвеждаше в Нагоя) и за противовъздушна артилерия. Към юли бомбардировките бяха унищожили или силно повредили половината промишлени предприятия в Нагоя. По-късно статистическите данни посочваха, че 32% от населението е останало „без жилище“ при бомбардировките. За гражданското население наистина съществуваше опасност и затова много хора, чието присъствие в града не беше наложително, като например родителите ми, се преместиха. Бомбардировките принудиха милиони хора да се превърнат в бежанци. Всъщност Нагоя пострада по-малко от Йокохама, където 69% от населението остана без покрив или Кобе, където бездомните стигнаха 58%, или пък Токио с 46%. Това създаваше трудности за жителите на по-малките селища, където бежанците търсеха убежище.

Бъдещата ми съпруга останала в Токио с баща си и един от братята си. Останалите отишли да живеят при роднини в провинцията. В Токио оцелели от бомбардировките в тясното скривалище в задния двор, но една нощ чудесната им стара къща била унищожена от запалителните бомби. Седмици наред те живели в скривалището до купчината развалини, които някога представлявали техния дом. Претърпаната им с книги къща горяла така, че Йошико няколко дни можела да готви върху горящите останки.

Вечерта на 14 август намерих семейството си у дома. Срещата беше много вълнуваща, но баща ми изглеждаше разтревожен. Той се безпокоеше за изхода на войната. Както повечето японци по онова време, той от доста време чувствуваше, че войната е изгубена, но нямаше представа как ще свърши тя и какво ще стане после. Той ми довери, че възнамерява да се евакуира някъде още по-далече. Казах му, че няма смисъл да прави това, защото доколкото виждах и знаех, те не живееха в по-опасна обстановка от останалите и никой не беше сигурен в бъдещето. Никой не знаеше какво може да се очаква от американците. Казах на баща си, че не вярвам войната да продължи прекалено дълго. Говорихме си до късно през нощта и после изтощен съм заспал.

Рано сутринта майка ми ме разтърси, за да се събудя. Струваше ми се, че въобще не съм спал. Мама беше възбудена и с голямо вълнение ми каза, че император Хирохито ще направи изявление по радиото по обяд. Беше 15 август. Самият факт, че императорът ще говори пред нацията, беше изумителен. Японският народ никога не беше чувал гласа на императора. Всъщност, обикновените хора даже нямаха право да го погледнат и когато той пътуваше с кола или влак, хората по пътя трябваше да извърнат лица. Всички разбрахме, че сме свидетели на исторически момент.

Тъй като, в края на краищата, бях офицер от флота, аз сложих парадната си униформа заедно с меча и стоях мирно, докато слушахме предаването по радиото. Имаше смущения в сигнала и допълнителни шумове, но все пак до нас достигаше високия, тънък глас на Негово Величество.

Въпреки че японците никога досега не бяха чували гласа му, всички знаеха, че това е той. Императорът говори на изискания старомоден дворцов език и макар и да не разбирахме точно всички думи, знаехме какво е съдържанието им, знаехме какво ни казва и се чувствувахме уплашени и същевременно облекчени.

Войната беше свършила.

**МИРЪТ.  
НАЧАЛО НА НОВИЯ ЖИВОТ.**



Изведнъж светът се промени. Императорът, който никога преди това не беше се обръщал пряко към народа, каза, че близкото бъдеще ще е мрачно. По думите му ние можехме „да проправим пътя на един велик мир за всички бъдни поколения“, но за това ще трябва „да понесем непоносимото и да изстрадаме неизстрадаемото“. Той призова Япония да гледа към бъдещето. „Обединете цялата си сила за изграждането на бъдещето“, каза императорът и напомни, че нацията трябва „да не изостава от световния прогрес“.

Знаех, че бях длъжен да се върна в базата си и да направя онова, което се изисква от мене. Всички разбирахме, че войната е свършила, но никой не си представяше какво ще последва. Очаквах масово объркване. Мислех си за положението в Зуши и за работещите там, обзети от несигурност и объркване. Цивилните бяха млади хора, повечето от тях бяха момичета. Аз отговарях за тях като дежурен офицер и усещах, че ще е най-благоразумно да ги изпратя у дома колкото е възможно по-бързо. Не ни беше известно дали ще последва труден период на окупация и какво ще бъде отношението към японските военнослужещи. Дали няма всички ние да бъдем арестувани и хвърлени в затвора?

„Каквото и да се случи, трябва да се върна“, споделих с майка си и я помолих да ми приготви храна за из път. Тя ми сготви оризови топки и ги загъна, за да ги сложа в чантата си. Мислех си, че може би ще ми се наложи да пътувам до базата три дни, ако автобусите и влаковете са спрели. Предполагах, че местният транспорт като цяло е блокиран и ще трябва да пътувам на автостоп, а из пътя не се намираще храна. Заех един велосипед, защото местната гара беше на около четири мили от дома. Като офицер нямах никакъв проблем с купуването на билет за нощния влак. След това седнах и зачаках, подготвен за дълго бдение, но за мое учудване, влакът пристигна точно по разписание. Съвсем по японски, помислих си аз и се качих, обзет от опасения, че трудно ще намеря свободно място. Във влака обаче

имаше малко пътници, беше чисто, прибрано и удобно, така че лесно стигнах до Зуши и базата си. Отгоре на всичко имах ядене за три дни.

Мисията ми се оказваше по-лесна, отколкото си мислех или поне различна от очакванията ми. Макар и на пръв поглед да не се виждаше, цяла Япония беше обхваната от объркване и страх. Както и очаквах, на някои места военните се опитваха да осуетят капитулацията. Един от опитите беше извършен съвсем близо до нас, в Ацуги, където капитанът от военноморските сили Ясуна Козоно и един командир на самолетен отряд събрали подчинените си и им заявили, че капитулацията е равнозначна на измяна. Няколко военновъздушни отряда заплашиха, че ще атакуват като камикадзе американските кораби, когато те навлязат в Токийския залив, за да приемат капитулацията. Военното бюро незабавно взе предпазни мерки като заповяда да се разоръжат всички военновъздушни подразделения и да се изпразнят резервоарите за гориво. Страховете ми, че ще има и други инциденти, се оправдаха. Все пак нито един от тях не се превърна в бой до последна капка кръв, както смятах, че ще постъпят военноморските сили. Много по-късно научихме, че са правени опити да се предотврати излъчването на императорското послание по радиото. Няколко млади офицери възнамерявали да окупираат императорския дворец и да призват армията да ги подкрепи в бунта против капитулацията. Малка група метежници нападна официалната резиденция на министър-председателя Кантаро Сузуки успял да се изплъзне през аварийния изход на частната си резиденция. Метежниците потърсили лорд-протектора маркиз Кидо, но той се намирал на безопасно място в императорския дворец. Група пилоти прелетяха над Токио и разпръснаха позиви, в които призоваваха гражданите да се съпротивляват и обявяваха изявлението на императора за невалидно. Няколко офицери от армията се самоубиха в знак на протест против капитулацията, защото фактически армията все още не беше победена, въпреки тежките загуби — във войната бяха загинали най-малко 2 750 000 японски войници от сухопътните, военноморски и военновъздушни сили. Но в крайна сметка дори и военните фанатици трябваше да склонят глава пред неизбежното, „да понесат непоносимото“.

Върнах се в базата на 16 август. Някои от колегите бяха изненадани от появата ми, особено офицерът, когото бях подразнил, че

няма да се върна, ако се получи заповед за масово самоубийство. Явно не ме е познавал добре, помислих си аз. Всички офицери изглеждаха като замаяни.

Скоро много японски войници тръгнаха да се връщат у дома от базите по цялата страна. По влаковете и автобусите се появиха тълпи. Не всички разбираха капитулацията. Японската армия не беше претърпяла поражение на бойното поле, но беше разпръсната из цяла Азия. Имаше обаче доказателства, че войната не може да бъде спечелена: поредицата ужасяващи загуби при Лейте, Иуо Джима, Сайпан и Окинава; американското превъзходство във въздушното пространство над японските острови и използването на атомно оръжие. Освен това, когато Съветският съюз влезе във войната срещу Япония след бомбардировката на Хирошима, се появиха големи страхове, че старият ни хипотетичен враг ще се възползува от отслабването ни и ще се опита да ни окупира. Съветският съюз завзе южната част на остров Сахалин и четири острова точно на север от Хокайдо (най-близкият от тях се вижда от японска територия) и продължава да ги държи и днес. През 1972 година Съединените щати върнаха на Япония завзетата през 1945 година Окинава.

През 1945 година руснаците нахлуха в Манджурия — нашият дългогодишен буфер против тях. Там нашите сили бяха сравнително малобройни и отслабнали и не бяха в състояние да се защитават от масираното нападение на руското оръжие. При опитите на японските цивилни граждани и военнорслужещи да избягат от руснаците се създаде хаос. В крайна сметка около 500 000 японски военнорслужещи бяха пленени и изпратени в трудовите лагери в Сибир и други места в Съветския съюз. Някои от тях останаха военнопленници и по същество роби в продължение на цели 12 години. Много японски семейства в Манджурия се оказаха разделени в бъркотията. Китайците вземаха сираците, а в някои случаи японските бащи и майки, които не можеха да избягат, убеждаваха китайските семейства да вземат децата им и така да ги спасят. Дори и днес, четири десетилетия след края на войната, всяка година китайски граждани, които смятат, че са деца, изгубили родителите си в хаоса на поражението, идват в Япония и получават съдействие при издирването на отдавна изгубените роднини. Учудващо е, че някои от тях успяват и сега да намерят остарелите си родители или други близки, като разказват малкото, което помнят от

живота си преди раздялата или като показват белези или отличителни знаци. Разбира се, с течение на времето все още живите родители стават все по-малко и по-малко. Още има хора, които твърдят, че решението на императора за капитулацията се дължи колкото на ужасните събития в Хирошима и Нагазаки, толкова и на страха от Съветския съюз — страх, че руснаците могат да окупират японските острови или да разделят страната, както постъпиха с Германия.

За повечето японци краят на войната беше голямо облекчение и същевременно национална трагедия. Японските вестници пишеха за началото на окупацията в статии, които спираха дъха и смайваха. Така например, информационната агенция „Домей“ описваше група американски пилоти от морската пехота като „много весели и приятни хора. Нито с думи, нито с поведение показваха, че се гордеят с победата си... Благосклонното отношение на тези пилоти трябва да се вземе предвид от всички японци в контактите им с американските окупационни сили отсега нататък“. Някои японци даже вдигаха поздравници за идването на американците, но повечето хора бяха изпълнени със страх и подозрения.

Междувременно ние не получавахме никакви заповеди. Чакахме два дни наред, не правехме нищо и само пиехме саке. Първата заповед, която пристигна, беше да се изгорят важните документи и понякога ми се струва, че проявихме прекалено голямо старание в изпълнението ѝ. Изгорих всички свои материали, включително отчетите си и данните от експериментите. Имах няколко лични тетрадки и записки, които също изгорих, макар и след това да си мислех, че сега те биха били много интересни и е било много глупаво от моя страна да ги изгоря. После ни наредиха да запазим някои данни, но беше прекалено късно — всичко потъна в огъня. Из цяла Япония хората унищожаваша архивите си, защото никой не знаеше как ще се отнесат към нас победителите американци — дали ще търсят улики за вината ни или ще постъпят другояче. Вестниците унищожаваша фотоархивите си. Някои фирми изгориха документацията си. Всичко това се оказа напразно. Имаше хора, които изгориха важни материали и семейни документи в градините си. Това е само един пример колко объркано беше всичко в страната, а не само в командуването на военноморските сили. Получихме също заповед да унищожим всички важни съоръжения, но ние не разполагахме с никакви специални машини,

нямахме дори оръжие. Най-накрая дойде заповед, която ме упълномощи да пусна работещия в базата персонал. Дългоочаквана беше тази заповед, но се оказа, че издаването ѝ е по-лесно от изпълнението ѝ. За обикновените работници нямаше транспорт. Семействата на някои хора от персонала ни бяха разделени и живееха в евакуация далеч от домовете си. Ето защо се наложи да разработя план как да изпратя хората бързо. А можеше ли да стане това без транспорт и храна? Младши лейтенантът, който беше открил търговеца на риба, с когото разменяхме стоката му срещу саке и соева паста, дойде при мене с нова идея.

Разбрахме, че канцеларската мебелировка и лабораторното оборудване бяха много ценни, вероятно по-ценни от пари в наличност при военновременния дефицит. Имахме заповед да ги унищожим. Служещите в някои армейски части обаче носеха имуществото у дома и го разпродаваха на черната борса. Следвайки примера на спекулантите, ние отидохме в най-голямата транспортна фирма в областта и предложихме многобройните акумулатори, които използвахме при експериментите си, като в замяна поискахме да се превози багажа на нашите хора по домовете им. Фирмата остро се нуждаеше от акумулатори за камионите си и с радост прие сделката. В добавка им дадохме част от канцеларското оборудване, катинари и бюра. Началникът на гара Зуши също се зарадва на употребяваните мебели, срещу които осигуряваше билети за експреса и превоз на багажа на цивилните ни сътрудници.

Освободих първо учениците и жените. Носеха се слухове, че е възможно служещите във военноморските сили да бъдат обявени за военнопръстъпници, а цивилните сътрудници да бъдат арестувани. Стори ми се, че това е малко вероятно и нелогично, тъй като ние изобщо не се бихме против американците, но такива страхове бяха много типични за всеобщото объркване. Затова смятах, че за всеки случай е най-добре да отпратя хората у дома колкото е възможно по-бързо. Поради острия недостиг на инженери по време на войната, в нашето поделение беше изпратена група ученици от трети гимназиален клас с природо-математически профил. Те бяха двадесетина и ми се искаше те да са сред първите изпратени у дома, но две от момчетата нямаше къде да отидат, защото родителите им живееха в Корея или Манджурия (не помня точно къде). Ето защо ги

пратих при родителите си с писмо до майка ми, в което пишех: „Не мога да ти кажа още колко време ще останем тук. Възможно е дори американците да ни убият. Затова, моля те, погрижи се за тези две момчета“. По-късно мама ме упрекна: „Как можа да ни пратиш още две гърла, когато въобще нямаше ориз?“.

Седяхме и бездействувахме дни наред, докато дойдат нови заповеди. Изпратихме момчетата и момичетата у дома и нямаше какво да правим. С оптичeskия телескоп наблюдавахме американските кораби, които пристигаха в залива Сагами, преди да отплават към Токийския залив за подписването на капитулацията на кораба „Мисури“. Гледката беше забележителна — струваше ни се, че целият американски флот се събира в залива пред нас. Искаше ми се да се махна оттам и щом като получих заповедта, с първия влак забързах към къщи. Срещата беше вълнуваща, защото и двамата ми братя се завърнаха у дома приблизително по същото време. Всички бяхме живи и здрави за радост на родителите ни. Бяхме успели да изпълним дълга си и да се завърнем без физически рани. Освен това се бяхме опазили от фанатизма, който завладяваше толкова много японски младежи по онова време и включваше между другото преклонение пред императора и идеята за славна смърт. Ние, японците, често говорим за психологическия климат, който се появява понякога и увлича хората в еднакви постъпки. Като че ли всички започват да дишат един и същ въздух. По време на войната военните власти се възползуваха от тази японска черта и насърчаваха младежкото движение на доброволците, като например случая с класа на по-малкия ми брат. Много въодушевени японски младежи бяха завладени от този психологически климат и се записаха доброволци, обаче редица млади камикадзе, които отначало се ядосваха, че не са успели да изпълнят последния си полет, после се радваха, че не са получили такава възможност и са оцелели. Когато императорът говори пред нацията и след войната направи обиколка на страната като национален символ, образът му беше по-скоро на уважаван баща, отколкото на бог. Така успокояващото чувство за нормалното постепенно се възвръщаше. Сега, когато войната беше свършила, за много хора тя изглеждаше като гигантско природно бедствие.

Новият мирен период ни се струваше необичаен. Вече нямаше бомбардировачи, но редица градове изглеждаха така, сякаш вече няма

какво да се бомбардира в тях. В центъра на градове като Осака, Нагоя, Йокохама и Токио стърчаха само най-здравите бетонени и каменни сгради. Леките жилищни постройки, магазините и фабриките от дърво и хартия бяха изгорели до основи под града от бомби, хвърляни в огромни количества от бомбардировачите Б-29. Рововете, изкопани в някои квартали, за да ограничат пожарите, бяха безполезни, защото ветровете и горящите въглини ги преодоляваха без никакво затруднение. След като почнаха бомбардировките над Токио, в града остана по-малко от половината предвоенно население, наброяващо 7 милиона. Почти четири милиона отидоха на село или в по-малките градове. За Токио бедствието беше по-тежко от голямото земетресение през 1923 година. Разрушенията и пожарищата в двата случая си приличаха, така че някои токийци два пъти през живота си видяха родния си град унищожен.

Към края на войната в града работеха само 10% от трамваите. Едва 60 автобуса и няколко автомобила и камиона бяха годни за работа. Повечето от тях работеха с въглища и дърва, когато течното гориво свършваше. Разпространяваха се болести. Заболеваемостта от туберкулоза достигаше около 22%. В болниците се чувствуваше недостиг на всичко, включително бинтове, памук и средства за дезинфекция. Рафтовете на магазините бяха празни или излагаха ненужни залежали стоки като например лъкове за цигулки или ракети за тенис без мрежи. Някои кина все още работеха и хората се тълпяха да гледат филми, защото нямаше какво да правят, нямаше къде да идат и искаха за 1–2 часа да отвлекат мислите си от нещастията.

Семейство Морита имаше късмет, защото никой от нас не загина във войната. Запазихме сградите на фирмата и фабриката в Нагоя. Даже домът ни оцеля без сериозни повреди от бомбардировките. След първите няколко дни на срещи и успокоение започнахме да обсъждаме бъдещето, най-вече моето, тъй като бях първородният син. Баща ми все още беше здрав, енергичен и ръководеше бизнеса, така че за момента фирмата „Морита“ наистина не се нуждаеше от мене. По време на войната фабриката изпълняваше военни поръчки, произвеждаше соева паста на прах и алкохол за армията. Бизнесът не беше замрял. Докато бях въкъщи, направих няколко предложения за усъвършенствувания, но нямаше непосредствена нужда от мене във фабриката, чието ръководство в лицето на баща ми и менажерите беше достатъчно.

Освен това бях едва 24-годишен и всички бяха на мнение, че има достатъчно време да се включа в работата на фирмата.

През първите няколко седмици след връщането си у дома получих писмо от професор Хатори, учителя по физика, който ми даваше толкова добри съвети в гимназията. Пишеше ми, че се е преместил в катедрата по физика на Токийския технологичен институт и участвувал в създаването на специална школа за демобилизирани студенти, прекъснали учението си поради войната. Проблемът се състоеше в липсата на преподаватели и той ме канеше, или по-скоро настояваше, да отида на работа във факултета. Идеята много ми хареса, защото така щях да се занимавам с физика и щях да отида в Токио, където се надявах да открия други възможности за интересна работа след като флота и изобщо японските въоръжени сили бяха премахнати. Получих съгласието на родителите си да започна преподавателска работа и за щастие, докато бях още вкъщи, успях да се свържа с Ибука, блестящия инженер, с когото бяхме колеги в научния колектив. Той разкриваше нова лаборатория в Токио.

С Ибука поддържахме редки контакти през последните месеци на войната. Към края на войната за него ставаше все по-трудно да идва във вилата ни, защото беше преместил фабриката си в префектура Нагано, на няколко часа път с влак северозападно от Токио поради местоположението на лабораторията и фабриката в Токио, където имаше много други малки фабрики и поради това беше примамлива цел за бомбардировачите. Той много пъти идва за срещи в моята лаборатория в Зуши, а и аз пътувах до ябълковата градина в Нагано, където беше преместил фабриката си. Един ден в Нагано заговорих на Ибука за това какво ще правим след войната, след като разбрах, че и двамата сме чули по късовълновите радиостанции, че войната е изгубена.

Ибука разполагаше и с друг вътрешен източник на информация. Тъстът му, Тамон Маеда, беше дясната ръка на принц Фумимаро Коное. Коное няколко пъти беше министър-председател на Япония и се беше борил против милитаристическата клика, която в крайна сметка надделя в правителството и хвърли Япония във войната. Маеда покъсно стана първият следвоенен министър на просветата, но след шест месеца попадна в списъка на една от поредните чистки и се наложи да подаде оставка, тъй като имаше връзки с военновременното



правителство. Към края на войната Маеда загуби дома си в Токио при бомбардировките и се премести в планинския курорт Каруизава, недалеч от Нагано. Ибука често го посещаваше. По време на тези срещи той научаваше доста неща за дипломатическите и военни събития.

Фирмата на Ибука се наричаше „Нихон Сокутеики“, т.е. „Японска компания за измервателни уреди“. Във фабриката му в префектура Нагано работеха 1500 души, които изработваха малки механични елементи за контрол на честотите на радарните устройства. Устройствата трябваше да вибрират с честота точно 1000 цикъла в секунда. Ибука предложил блестящата идея да се наемат студенти по музика, които имат отличен слух, за да проверяват точността на елементите посредством най-прост камертон с честота на вибрациите 1000 цикъла в секунда. Споменавам това като пример за неговата оригиналност и изобретателност, които толкова ме впечатлиха и ме насочиха към съвместна работа с този човек.

Ибука не се чувствуваше професионално удовлетворен от провинциалната фабрика, която произвеждаше компоненти в големи количества. Той казал на председателя на фирмата Таиджи Уемура, че иска да се върне в Токио. Уемура се съгласил, макар и неохотно, и му предложил съдействие в бизнеса. Ибука имаше още един приятел на име Широкия — собственик на останките от някогашен универсален магазин в Нихонбаши, точно в сринатия от бомбите център на Токио. Сградата на магазина беше бомбардирана като военна цел, защото в подземиято работеше завод за вакуумни тръби.

В тази празна и гола стара сграда, сред развалините и опожарените домове и магазини в някога процъфтяващ квартал на Токио, Ибука основа „Токио Цушин Кенкюшо“ или „Токийски лаборатории за изследвания в областта на далекосъобщенията“ с персонал от седем души от предишната му токийска фабрика, които го бяха последвали в Нагано. Те се сместиха в стаичката на телефонистите на третия етаж и по-късно започнаха да използват няколко помещения на седмия етаж. Ибука веднъж сподели, че останалите работници от токийската фабрика не искали да се върнат, защото жилищата и храната в Токио бяха оскъдни. Освен това те знаели, че новата фирма разполага със съвсем ограничени средства и бъдещето ѝ е, меко казано, несигурно.

Всички ресурси, с които разполагаше Ибука, бяха в джоба и в главата му. (Той получаваше ограничени средства от продажбата на произвежданите в старата му фирма волтметри). Новата групичка обсъждаше бъдещето си в потискащата обстановка на опожарения магазин и седмици наред се опитваше да реши с каква дейност да се занимава, за да реализира печалба. Единственото доходно предприятие по онова време беше черната борса и само там можеха да се намерят някои части. Големите, утвърдени фирми за електроника постепенно се съвземаха и едва ли щяха да продават части за конкурентите си. Идеята на Ибука беше да се създаде нещо ново, но за това фирмата се нуждаеше от финансова база. Много странни идеи се раждаха в началния етап на обсъжданията. Така например, един от участниците заяви, че почти целият център на Токио е опожарен и сринат до основи, така че фирмата може да наеме някой свободен парцел и да разкрие игрище за минигольф. Аргументът му беше, че хората се нуждаят от развлечение. Кината бяха препълнени. Всеки търсеше начин да избяга от действителността. Друг каза, че търговията с хранителни продукти е най-доходния бизнес и може би трябва да се започне с производството и реализацията на сладкиши.

Всъщност, всички мислеха за прехраната и затова групата най-накрая се спря на идеята да разработи прост уред за готвене на ориз, който така и не усъвършенствуваха, въпреки че направиха много пробни модели. Уредът представляваше прост дървен съд със спираловидни електроди на дъното. Поради проводимостта си, мокрият ориз затваря електрическата верига и се загрява. Идеята бе, че когато оризът се сготви и започне да изсъхва, той губи проводимостта си, електрическата верига автоматично се прекъсва и собственикът на уреда може спокойно да седне да се храни. Резултатите обаче не бяха обнадеждаващи. Ибука и сътрудниците му се опитаха да се хранят по този начин, но оризът понякога прегаряше, друг път оставаше недоварен. Затова се отказаха. Смятаха да направят уред за печене на хляб на същия принцип на действие на основата на проводимостта — мокрото тесто да затваря веригата между металните краища на дървен съд — но изобщо не стигнаха до етапа на производство. Накрая съпругите им се включиха в предприятието, което започна да произвежда електрически възглавници. Задачата им беше да зашиват проводниците към плата. Електрическите възглавници бяха доста

търсени по уличните сергии и донесоха така нужната печалба на сътрудниците на фирмата и семействата им.

И все пак Ибука не се премести в Токио, за да се занимава с развлечения, да търгува с хранителни продукти или да продава електрически възглавници домашно производство. Той имаше поинтригуваща идея: поради забраната да се слушат късовълновите радиостанции през войната, интересът към предаванията на къси вълни нарасна извънредно много. Те вече не бяха забранени и търсенето можеше да се задоволи. Ибука измисли начин да постигне тази цел. По време на войната радиото беше много ценна вещ, защото оповестяваше въздушните тревоги и съобщаваше важна информация. Ето защо, хората много грижливо пазеха радиоапаратите си, с които обаче можеха да слушат само предавания на средни и ултракъси вълни. Ибука конструира късо вълнова приставка, състояща се само от малка дървена кутия и проста радиосхема с една-единствена вакуумна тръба. Тя можеше да се монтира към всеки стандартен радиоприемник по съвсем прост начин и даваше възможност да се приемат късовълновите предавания. Сътрудниците на фирмата трябваше да обиколят черната борса за тръбите, някои от които бяха доста скъпи, но изделието стана много популярно и вдъхна увереност в служителите на „Токио Цушин Кенкюшо“.

Маеда имаше приятел в най-големия японски вестник „Асахи Шимбун“ на име Рюзо Каджи. Той списваше постоянна рубрика, наречена „Синият молив“. По онова време вестник „Асахи“ излизаше само на един лист поради недостига на хартия, но статията от 6 октомври 1945 година съдържаше щедри насърчения за новата фирма. Там пише следното: „Приветствуваме новината за това как радиоприемниците, които някои може би вече имат у дома, могат лесно да се видоизменят за приемане на късовълнови сигнали. Г-н Масару Ибука, бивш преподавател във факултета по природо-математически науки и инженерство в университета «Уасада» и зет на министъра на просветата Тамон Маеда, неотдавна постави фирмената табела на Токийската лаборатория за изследвания в областта на далекосъобщенията на третия етаж на Широкия в Нихонбаши. Ръководен от некомерсиални мотиви, той си е поставил за задача да разшири употребата на късовълновите приемници чрез приставка към обикновените радиоапарати. При наличието на достатъчно

висококачествен свръххетеродинен приемник, чрез малка модификация можете да получите отличен късовълнов приемник. При по-усъвършенствуваните приемници високочестотните късовълнови сигнали могат да се приемат посредством допълнителна приставка“.

По нататък статията предвижда, че в края на краищата окупационните власти ще разрешат частните радиопредавания и че усъвършенствуването на съществуващите радиоапарати ще стане наложително поради очакваното „заплитане на жиците“, когато започнат да действуват прекалено голям брой радиостанции. В нея се казва, че „чрез приставката се разширяват границите, достъпни за слуха“. По отношение на Ибука авторът на статията споменава, че той „ръководеше оръжейна компания, но сега иска да използва така познатата му технология за по-добри цели. Той започна отначало като учен. Каза, че ще приема всякакъв вид въпроси, включително във връзка с ремонта на обикновени радиоапарати“.

Както се оказа, Каджи беше допуснал някои неточности — Ибука никога не се е занимавал с оръжейно производство и нямаше особено желание да поправя стари приемници. А пък що се отнася до това, че предприятието не реализираше печалба, то ставаше по принуда: Ибука наистина имаше нужда от пари, за да плаща на сътрудниците си. За щастие прочетох изданието на вестника в Нагоя на 6 октомври и много се зарадвах на новината, която вестникът приветствуваше. Незабавно писах писмо на стария си приятел Ибука, че бих искал да го посетя в Токио. Той ми отговори веднага, покани ме да се видим и да ми покаже новата фирма, но ме предупреждаваше, че работата все още не върви, той плаща заплатите на хората във фирмата от собствения си джоб и търси средства за финансиране на предприятието.

Отпътувах за Токио, за да поема новата си преподавателска работа. След като се настаних у един приятел в западния край на Токио, който не беше така силно пострадал от бомбардировките както центъра, веднага потърсих моя приятел Ибука в Нихонбаши. Новата фирма на Ибука в полуразрушената сграда на универсалния магазин изглеждаше жалка. Но по лицето на Ибука се четеше ентузиазъм. Той и сътрудниците му се чувствуваха щастливи, че работят във времена, когато малцина знаеха какво ще стане с тях.

Беше ми ясно, че Ибука изпитва затруднения с изплащането на заплатите във фирмата, затова му предложих да работя в нея по съвместителство и да продължа преподавателската си работа. Така Ибука нямаше да ми плаща много, защото щях да запазя преподавателската си заплата. Така и двамата щяхме да успяваме да свържем двата края. С Ибука дълго си говорихме как ще основем собствена фирма. Тази идея се появи още когато се запознахме. Накрая през март 1946 година решихме да я осъществим веднага след като уточним подробностите. Ето как станах университетски преподавател на държавна служба с допълнителна работа в новата фирма на Ибука и с планове да създадем собствена компания. Дватама осъзнавахме, че преди да започнем организирането на новата фирма, трябва да се справим с деликатния въпрос, свързан със задълженията ми към семейството. Аз, Ибука и Маеда, който беше подал оставка като министър на просветата, се качихме на нощния влак до Косугая през април 1946 година. Те двамата възнамеряваха да помолят баща ми да съдействува при създаването на новата фирма като ми разреши да се присъединя към тях. Те искаха да засвидетелствуват дължимото уважение към баща ми, защото знаеха какво означава да отклониш първородния син от семейния бизнес. Японците се отнасят много сериозно към излизането на сина, особено на най-големия, от дома и семейната среда и преминаването му за постоянно към нова обстановка в света на бизнеса. В някои случаи отделянето на сина става почти толкова сложно, колкото осиновяването. До ден-днешен се е запазила традицията това да се обсъжда официално с родителите, особено в малките предприятия. Даже и в големите фирми в началото на деловата кариера на младия човек се изтъкват произхода, препоръките и неизречените клетви за искреност и от двете страни. Поетите задължения са истински, защото се отнасят до целия живот, а не до някаква временна работа за няколко години, за разлика от други страни, където работното място се сменя много по-често. Така че аз наистина преминавах в друго семейство и съответно поемах други задължения.

Пътуването не беше приятно. В стария вагон прозорците бяха изпочупени и трябваше да седим на течение, сред дим и сажди, но у дома в Косугая ни посрещнаха много сърдечно. Неотдавна Ибука сподели, че още си спомня колко добре са се отнесли там с него и

Маеда, „въпреки че имаше само хляб. Семейство Морита имаше фурна и хлябът беше чудесен. Поднесоха го с масло, мармалад и чай“. Дори тази храна беше лукс след войната. Липсваха стоки от първа необходимост. Японците хранеха малките си деца с оскъдната дажба ориз, която им даваха зрънце по зрънце. Много хора не можеха да се снабдят даже с ориз. През войната поради недоимъка хората свикнаха да смесват нищожните порции ориз с ечемик и дори картофи. Войната смаза и деморализира нацията. Към края ѝ милиони хора водеха ежедневна борба да преживеят.

След размяната на любезности Ибука и Маеда разказаха на баща ми за моето ново начинание, за плановете си и за това, че съм абсолютно необходим за успеха на новото предприятие. Те свършиха и напрегнато зачакаха отговор. Баща ми очевидно беше подготвен. Почти без колебание той каза, че е очаквал да го наследя като глава на семейството и да поема семейния бизнес. После се обърна към Ибука и Маеда и продължи: „Но ако моят син иска да прави нещо друго, за да се развива или за да реализира способностите си, той трябва да следва желанието си“. Той ме погледна и се усмихна: „Направи това, което искаш най-много“. Бях възхитен. Ибука остана изумен. По-късно той ми призна: „Мислех, че ще бъде по-трудно да го склоним“. По-малкият ми брат Казуаки, тогава студент в университета „Уаседа“ в Токио, изяви желание да поеме производството на саке на семейство Морита, когато баща ми се оттегли. Всички се засмяха. Чувствувахме се облекчени и щастливи.

В Токио събрахме средствата си за създаването на новата фирма „Токио Цушин Когио“ или „Токийска инженерна компания по телекомуникация“. В наличност се оказаха около 500 долара. Сумата не беше голяма, беше дори недостатъчна. Скоро парите свършиха и по онова време често молехме баща ми за заеми. Той вярваше в нас и в новото ни предприятие и не настояваше да връщаме бързо заетите суми. Ето защо реших да му дадем акции от компанията. Инвестицията се оказа разумна, защото вярата му беше добре възнаградена. Делът му растеше и той стана един от главните акционери на компанията.

Радвах се, че имам отделен доход от преподавателската си работа в Токийския технологически институт, но преподаването не ми беше по сърце. Искях изцяло да се посветя на работата в новата фирма.

Затова не се натъжих, когато един ден прочетох във вестника, че окупационните власти ще предприемат чистка сред учителите и преподавателите, които са били професионални военнослужещи в армията и флота. Разбрах какво означава тази вест за мене, тъй като бях професионален военен инженер и според назначението си трябваше да служа до края на живота си във вече несъществуващите императорски военноморски сили на Япония. Военната чистка по решение на Съюзническата главна квартира, която ръководеше окупацията, се диктуваше от разбирането, че професионалните военни — главните виновници за войната и ръководната сила в правителството, не трябва да имат достъп до учителската професия и евентуално да влияят неблагоприятно върху податливата следвоенна японска младеж. За мене чистката беше добре дошла, защото ми послужи като извинение в молбата да бъде освободен от университета. Сега вече можех изцяло да се заема с новата фирма.

Отидох при професор Хатори и му казах, че ценя преподавателската работа, но не мога да продължа да се занимавам с нея поради вестта за чистката. Той отиде да провери в канцеларията, но там му казаха, че от Министерство на просветата няма никакви официални инструкции, така че не могат да кажат какво трябва да се предприеме. От института ме помолиха да продължа, докато не се получи официално предупреждение и затова се наложи да преподавам още няколко месеца. Искаше ми се да напусна, но се чувствавах задължен да помогна на стария си учител Хатори. Не можех просто да напусна ей така. Докато чакахме официалното съобщение, ми хрумна смела идея. Показах статията от вестника на декана Короку Уада и изразих загриженост, че ако продължа да преподавам и това се разкрие, университетът може да бъде наказан за това, че не се е „прочистил“. „Според това съобщение трябва да бъде освободен от работа“, казах аз, „а според канцеларията въпреки всичко трябва да продължа. Страхувам се, че ако наистина остана тук на работа, можете да си навлечете неприятности, за които не желая да нося отговорност“. Деканът помисли и отговори: „Добре, от днес можете да се считате освободен от работа“. Така свърши преподавателската ми кариера. Сърдечно се сбогувах с професор Хатори и щастлив се запътих към новата фирма.

Минаха няколко месеца, без да получа официално съобщение, че съм освободен от работата си в университета поради чистката и всеки месец ми се обаждаха от института да отида да си получа заплатата, тъй като по някакви причини не бях задраскан от ведомостта. Въпреки че вече не преподавах, заплатата ми се увеличаваше на всеки 2–3 месеца поради корекциите съобразно инфлацията. Това продължи чак до октомври 1946 година, когато Министерството на просветата стигна до моето уволнение и изпрати официално съобщение. Радвах се на тези пари, докато не ги спряха, защото нашата нова фирма по онова време не поставяше никакви рекорди по финансов успех.

През август 1946 г. започваше ремонтът на универсалния магазин на Широкия и ни уведомиха, че за нас няма да има място след реконструкцията. Преместихме се временно в друго помещение в Кичиджоджи, един от най-старите квартали на Токио, но то не ни удовлетворяваше. Накрая се установихме в една много евтина, разнебитена дървена барака на Готеняма — хълм, известен някога с красотата на цъфналите вишни — в Шинагава, в южните покрайнини на града. Готеняма бил укрепен като част от отбранителната линия на Токийския залив през 1853 година, но когато през един студен януарски ден на 1947 година се преместихме в очуканата сграда, на хълма нямаше и помен от укрепления — признаците на поражението ни заобикаляха отвред. Виждахме бомбени ями от всички страни. Покривът течеше и понякога се налагаше буквално да отваряме чадъри над бюрата си. Макар и отдалечени от центъра, там се чувствувахме по-самостоятелни и разполагахме с по-голяма площ, отколкото в универсалния магазин.

За да стигне човек до помещенията на „Токио Цушин Когио“, трябваше да се провира под въжетата за пране, където съседите простираха бебешки пелени да съхнат на вятъра. Когато дойдоха да ме видят няколко мои роднини, те останаха стреснати от мизерната обстановка. Помислили, че съм станал анархист и споделили тези опасения с майка ми. Те не можеха да си представят как бих могъл да избира такова място за работа, освен ако не съм станал радикал, защото според тях в противен случай бих живял в Нагоя, както подобаваше на „положението“ ми на син на собственик на фирма с дългогодишни традиции.



Докато още не бяхме решили какво точно да произвеждаме, на Ибука внушаваха да правим радиоапарати, защото в Япония все още имаше голямо търсене на приемници, а не само на късовълнови приставки, Ибука категорично отказваше. Аргументът му беше, че големите компании съвсем скоро ще се възстановят от войната и ще използват своите части първо за производството на собствени изделия, а след това за продажба на конкурентите си. Освен това те щяха да запазят за себе си най-новите технологии, водени от желанието да задържат водещото си място в конкуренцията колкото е възможно по-дълго време. С Ибука често разговаряхме за това, че според нашата концепция фирмата ни трябва да бъде новатор, умна фирма, която да влага цялата си изобретателност в нови изделия въз основа на съвременни технологии. По наше мнение пътят към тази цел не минаваше през производството на радиоапарати.

Проведохме собствено, макар и научно несъвършено, проучване на оцелелите японски домакинства. Вече бяхме продали доста късовълнови приставки за грижливо запазените през войната радиоприемници за средни вълни. Оказа се, че освен тях японците са запазили и доста голям брой фонографи. По време на войната беше невъзможно да се намерят нови двигатели и магнитни елементи. Затова, очевидно, такива части много се търсеха, за да се ремонтират и усъвършенствуват старите военновременни и предвоенни фонографи. Вече пристигаха плочи с новата, популярна американска музика — суинг и джаз — и хората жадно я слушаха. Американците донесоха със себе си своята музика, а по време на окупацията Япония започна да получава информация за САЩ и американския начин на живот. Окупационните власти контролираха радиостанциите. Английският език отново можеше да се изучава в училищата и да се използва в радиопредаванията, след забраната му по време на войната. След толкова много години контрол над мислите и убежденията и военна диктатура идеите за демокрация, лична свобода и равенство намираха благодатна почва.

По време на окупацията имаше недостиг на всякакви стоки. Всички купуваха от черната борса. Новата ни компания „Токио Цушин Когио“, която официално регистрирахме на 7 май 1946 година, успя да закупи малък износен камион марка „Датсун“ за около 100 долара. Оказа се, че само Ибука и аз, двамата най-старши ръководители на компанията, имаме шофьорски книжки, така че ни се наложи да превозваме доставките, да ходим на пазар и да докарваме покупките и материалите във фабриката. Вършехме „управленска“ работа, помагахме при товаренето на камиона, въртахме манивелата, за да запали двигателят и превозвахме продукцията или изпълнявахме разни поръчки.

Токийските улици бяха изпълнени с безпорядък, шум, пушек и миризми. Бензинът беше дефицитен и се продаваше скъпо, ако изобщо можеше да се намери. Много коли, камиони и автобуси бяха приспособени да работят с отработени масла, въглища или друго твърдо гориво, включително отпадъци и въглищен прах. Те все още се движеха след войната. Понякога по улиците можеха да се видят даже магарешки каруци. Винаги успяхме да намерим бензин за камиона чрез законни или други средства. Толкова много американски войници продаваха бензин, който източваха от джиповете и камионите или направо предлагаха на варели, че военните власти се опитаха да ги спрат като поставяха червен оцветител в бензина. По пътищата се устройваха хайки. Полицията спираше движението, военният полицай слагаше дълга стъклена тръбичка в резервоара, запушваше отвора ѝ с пръст, изваждаше я и проверяваше цвета. Ако той се оказваше червен, следваха безкрайни обяснения. Скоро обаче започнаха да хващат все по-малко хора, защото някакъв находчив японец беше открил, че розовият цвят може да се премахне с въглен и въртеше процъфтяващ бизнес за обезцветяване и „узаконяване“ на купения на черно бензин.

Знаехме, че големите електротехнически компании не проявяват интерес към подмяната на части. Те произвеждаха и продаваха нови фонографи. Колкото и бизнесът с части да беше далеч от идеала ни за съвременна технология, Ибука знаеше какво прави. Новите мотори и магнитни елементи, които произвеждахме, бяха не по-лоши от всички останали на тогавашния пазар и освен това поддържаха финансите на фирмата. Парите не достигаха. Строгите мерки против инфлацията ни създаваха проблеми, защото те замразяваха голяма част от паричните

средства в обръщение. Властите поставиха горна граница на сумите, които отделни лица или фирми могат да теглят от банката. Това беше първопричината за нашите електрически одеяла — искахме да продаваме нещо направо на потребителите и да реализираме печалба.

Ибука обаче беше решил твърдо да произвежда съвършено нов продукт, а не просто да усъвършенствува предвоенни изделия. Той искаше нещо съвсем ново и непознато в Япония — жичен записващ уред. Бяхме виждали такива апарати, произведени в Германия. В университета „Тохоку“ в северна Япония се разработваше специален стоманен проводник за такива уреди. Научните работници вече бяха разработили отлична нова технология за магнитна стомана в лабораториите си.

Ибука научи, че „Сумитомо Метълз Корпорейшън“ е в състояние да произвежда такъв стоманен проводник, от какъвто имахме нужда. Това беше специален проводник с диаметър точно една десета от милиметъра, чието производство беше извънредно трудно. Ибука отпътува за Осака, за да разговаря със „Сумитомо“ по въпроса, но компанията не прояви интерес към поръчката му. Той представляваше малка неизвестна фирма и искаше високо технологичен продукт, който изискваше големи разходи и щеше да има само един клиент. Другите фирми производителки на този вид проводник реагираха по същия начин. Но както понякога се случва, отказът беше за добро. Ние не можахме да осъществим жичния записващ уред, което ни разочарова. Хубавото в случая беше, че все пак в бъдеще щяхме да произвеждаме много по-хубаво записващо устройство — магнетофон — въпреки че тогава не подозирахме това.

Окупационните власти контролираха японската радиоразпръсквателна компания „НХК“, японският еквивалент на „Би Би Си“, и се нуждаеха от нова техника като например апарати за смесване на записи и друго студийно и радиотехническо оборудване, добре познато на Ибука. Ибука направи оферта за договор за изграждане на голям смесителен пулт за „НХК“. Американският бригаден генерал, който отговаряше за „НХК“, дойде в бараката ни на Готеняма да види тази неизвестна фабрика и да уточни спецификациите. Приятелят на Ибука Шигео Шима ръководеше инженерната реконструкция на „НХК“ след войната. Той препоръча Ибука за договора. Шима дойде с бригадният генерал при инспекцията.

Когато генералът видя помещенията ни, той се изуми от примитивността и поклати отрицателно глава. Не можеше да си представи защо онзи човек от „НХК“ му препоръчва малката, неизвестна фирма с толкова примитивни условия за работа. Приятелят на Ибука можеше единствено да помоли генерала да се довери на оценката му. Накрая убеди американския офицер да приеме препоръката, но толкова се изненада от ужасната ни сграда, че ни посъветва да сложим навсякъде кофи вода и пясък в случай на пожар.

Когато оборудването беше доставено в управлението на „НХК“, което по онова време се намиреше само на половин миля от щаба на генерал Макартър в Токио, всички се възхитиха от качеството. Особено много се впечатли офицерът скептик, който все още не можеше да проумее как една малка, нова фирма в приспособена временна сграда произвежда изделия на такова високо техническо равнище. Отвсякъде ни поздравяваха и се усмихваха. Генералът остана много доволен. Мисля, че успяхме да получим нови поръчки от Радиотехническата служба на американските въоръжени сили и Далечноизточните военновъздушни сили благодарение на пробива в доверието, направен при първата доставка поради високото качество. Докато предавал оборудването в „НХК“ и приемал поздравления, Ибука забелязал един американски магнетофон „Уилкокс-Гей“ в канцеларията. Това бил първият магнетофон, който виждал през живота си. Разгледал го набързо и решението вече се оформило. Жичното записващо устройство изобщо не можеше да се сравнява с магнетофона. Независимо от блестящата концепция, жичният уред има очевидни недостатъци. Така например, за да се постигне прилично звуковъзпроизвеждане, проводникът трябва да преминава през записващата и възпроизвеждащата глава с много висока скорост, което предполага голямо количество проводник на широки ролки. Ролките побират само определено количество проводник: в противен случай или проводникът трябва да е прекалено тънък, или ролките трябва да са огромни. Още по-голям недостатък е невъзможността записът да се редактира лесно. Затова всичко, което се записва, трябва да е идеално. Ако трябва да се промени част от записа, тя трябва да се презапише в съвършен синхрон с вече направения запис, а това е много трудно изпълнимо.

Както личи от пръв поглед, с магнетофона се работи по-лесно. За разлика от проводника, лентата може лесно да се реже и залепва, така че записите се правят отделно и се залепват там, където е необходимо. На сравнително малки ролки се побира доста голямо количество лента. Най-голямото предимство е по-голямата вярност на звуковъзпроизвеждането в сравнение с жичното устройство. Бяхме чели нещичко за магнетофонния лентов звукозапис, разработен в Германия. Всъщност по време на войната германците използваха записи на лента за пропагандните си програми, които продължаваха часове наред. Американската компания „Ампекс“ беше сред първите, които започнаха да произвеждат метални части за тези апарати след войната, а главният производител на магнетофони стана „Минесота Майнинг енд Манифакчъринг Къмпани“, известна сега под името „Три Ем Къмпани“. Технологиата се развиваше и усъвършенствуваше. Именно такава машина, а не жичен уред, искаше Ибука за нашата фирма.

По онова време Ибука говореше с колегите си за толкова много различни продукти като евентуални възможности, че на тях, особено на счетоводителя, вече им бе омръзнало. Ибука знаеше, че се поражда проблем с доверието в него. Той беше решил да произведе нов японски магнетофон и трябваше да убеди колегите си и нашия стиснат финансист, че идеята си струва. Ибука разговаря с американския офицер в „НХК“ и помоли да му даде за малко магнетофона, за да го покаже на сътрудниците си. Офицерът отначало не искаше, но най-накрая склони лично да донесе магнетофона при нас и да ни го демонстрира. Всички се скупчихме около него и когато демонстрацията свърши, бяхме убедени, че си заслужава фирмата ни да работи по такъв проект. Искам да кажа всички, с изключение на счетоводителя Юничи Хасегава, когото баща ми беше изпратил от семейното предприятие да ни помага във воденето на финансовите дела на фирмата.

Хасегава и административният директор Шузабуро Тачикава гледаха студено и критично на всичко, което правехме. Според тях новата идея щеше да струва прекалено скъпо и никак не беше многообещаваща. Те не искаха да влагаме средства в разработката на новия проект. Ибука и аз бяхме толкова въодушевени от концепцията на магнетофона и толкова сигурни в осъществяването ѝ, че решихме

да притиснем Хасегава и да го вразумим. Поканихме го на вечеря в един черноборсаджийски ресторант, където подготвихме прекрасно угощение с бира, която беше голяма рядкост в онези времена. Ядохме и пихме до късно през нощта. Разказвахме му за всички достойнства на магнетофона, как той ще предизвика революция в промишлеността, как ако успеем навреме да се заемем с производството му, ще победим всички бавноподвижни конкуренти от големите компании, но същевременно трябва да сме разумни и здраво да се държим на краката си. Трябва да сме били страшно убедителни, защото той одобри проекта ни още там, на пълен стомах и ние почувствувахме, че вече имаме зелена улица.

Или поне така си мислехме. Скоро разбрахме, че основното затруднение произтича от това, че не знаем абсолютно нищо за най-съществената част от системата, т.е. за лентата за запис. Лентата беше сърцевината на новия проект и представляваше пълна загадка за нас. От работата с жичните устройства бяхме натрупали доста опит в механичната и електронната част на магнетофона, но лентата беше нещо съвсем различно. Никой в Япония нямаше опит в магнитните ленти за запис и възпроизвеждане. Нямаше никакъв внос и ни стана ясно, че трябва да разработим собствена лента. Още от самото начало стратегията ни беше да произвеждаме не само магнетофони, а и ленти, защото знаехме, че клиентите ни ще продължават да търсят на пазара ленти след покупката на магнетофона. Ако продавахме само магнетофони без ленти, щяхме да направим добра услуга на евентуалните си конкуренти.

Първият и най-труден проблем беше да се намери или произведе изходният материал. Не разполагахме с пластмаса. Имахме само целофан, за който знаехме, че не върши работа, но беше единственото, което се намираше. Ибука, аз и един блестящ млад инженер, Нобутоши Кихара, работехме заедно. Разрязвахме целофана на дълги ивици с ширина четвърт инч и ги покривахме с най-различни експериментални материали. Скоро ни стана ясно, че тази работа е безперспективна, защото дори най-здравият и висококачествен целофан минаваше само 1–2 пъти през записващия механизъм и след това се разтягаше безнадеждно, което изкривяваше възпроизвеждания звук. Наехме химици, за да разработят начини за заздравяване на целофана, но и това се оказа изпълнимо. Опитахме с по-дебел целофан. Нищо не се

получи. Накрая помолих един мой братовчед, Горо Кодера, който работеше в хартиената фирма „Хоншу“ да провери дали могат да произведат много здрава, много тънка и много гладка крафтхартия, която би могла да се използва като основа за лентата. Той отговори, че ще се опита и не след дълго ние получихме доброкачествена хартия. Разрязването с ножчета за бръснене продължи.

Осигуряването на добър магнитен материал за покритие на лентите беше почти невъзможно в онези времена на дефицит. Сега ми се струва невероятно как Ибука, Кихара и аз правехме ръчно първите ленти. Изрязвахме достатъчно дълга ивица за една ролка и я разпростирахме по пода на лабораторията. Първите ни опити да направим магнитни ленти бяха неуспешни, защото използвахме неподходящи материали — магнитите, които стривахме на прах, се оказаха прекалено силни. Трябваше ни слабо магнитен материал за лентите. Кихара стигна в опитите до оксаловия ферит, който при изгаряне се превръща в железен окис. Ура, открихме го! Но как да си го набавим? Грабнах Кихара и отидохме в квартала на търговците с фармацевтични средства на едро. Там намерихме единствения магазин, който продаваше този материал. Купихме две шишета и ги отнесохме в лабораторията. Нямахме електрическа пещ за загряване на веществото, затова взехме назаем един тиган и започнахме да нагриваме като бъркахме с дървена лъжица, докато не се получи смес от нещо кафяво и черно. Кафявото беше железен окис, а черното — двужелезен четириокис. Кихара знаеше как да проверява цвета на сместа и да отделя праха от тигана, когато стигнеше до желания цвят. Смесвахме го с чист японски лак, за да получим необходимата консистенция и пръскахме хартиената ивица. Пръскането обаче се оказа неподходящ способ. Опитвахме какво ли не, докато най-накрая започнахме да полагаме покритието на ръка с фини четки, направени от мека козина от корем на енот. За наше учудване резултатите от тази техника бяха най-добри.

Разбира се, първите ни ленти бяха ужасни. Ибука казваше, че те са толкова лошокачествени, че на тях не може да се запише думата „моши-моши“, японския израз по телефона, съответстващ на „ало“. И все пак ние се гордеехме с тях. Тогава за нас работеха 45 души и над една трета бяха завършили университет. Разполагахме с достатъчно сиво вещество, но не можехме да произвеждаме висококачествени

изделия без пластмаса за лентите. Когато се снабдихме с пластмаса, разработихме собствена технология за обработката завършили. Технологията беше готова и излязохме с лентата на пазара много рано. (Ибука толкова настояваше да разработим производството и продажбата на ленти, че положихме доста допълнителни усилия в тази насока. Той, и всички останали, получихме пълно удовлетворение след няколко години, през ноември 1965 година, когато фирмата „Ай Би Ем“ избра нашите магнитни записващи ленти за съхраняване на данни за компютрите си. Бяхме много въодушевени от поръчката на „Ай Би Ем“ за магнитни ленти и се радвахме на нашата техника и специалисти в завода на „Ай Би Ем“ в Боулдър, щата Колорадо).

В началото лентата беше ключът към бъдещето на нашия бизнес. Що се отнася до механичната част, бяхме усъвършенствували звукозаписния и звуковъзпроизвеждащ механизъм до нивото на произведение на изкуството. Машинната, която произведохме през 1950 година, беше обемиста и тежка, но според нас работеше превъзходно. Бях напълно убеден, че след всички положени усилия най-накрая бяхме открили пътя към големия успех. Когато машината беше готова за продажба, ние вярвахме, че щом като потребителите видят и чуят изделието ни, ще ни засипят с поръчки.

Действителността обаче ни отрезви най-безцеремонно. Магнетофонът беше такава новост за Япония, че почти никой не беше чувал за него, а повечето от хората, които все пак знаеха за какво става дума, не разбираха защо трябва да си го купуват. Магнетофонът не беше вещ, от която хората изпитваха потребност и ние не можехме да го продаваме.



### 3

Като се връщам назад към миналото, разбирам ясно какви други проблеми имахме тогава. Първият ни магнетофон беше обемиста машина с тегло 35 килограма. Бяхме му определили цена от 170 000 йени. Това бяха много пари за Япония по време на окупацията, когато официалният курс на новата йена беше 360 йени за един щатски долар. Малко хора в Япония можеха да си позволят да изхарчат толкова пари за нещо, което не знаеха дали ще им потрябва. (Тогавашната месечна заплата на млад специалист с висше образование в промишлеността беше под 10 000 йени). Направихме 50 магнетофона за пазара, какъвто едва ли съществуваше за нашата продукция. Нито Ибука, нито аз имахме някаква подготовка в областта на потребителското търсене. Нямахме опит също в производството и продажбата на стоки за потребление. Ибука се беше занимавал само с държавни поръчки или доставки за радиотехническите служби, с изключение на късовълновите приставки и резервните части за фонографи. Аз самият никога не бях произвеждал нещо за продажба на друг. Въпреки подготовката си в областта на управлението, която придобих като момче от баща си и използвах във флота, нямах никакъв опит в търговията. Никога не ни беше хрумвало на мене или на Ибука, че това ще ни потрябва. Ибука твърдо вярваше, че е достатъчно да произвеждаме висококачествени изделия и поръчките ще дойдат от само себе си. Аз бях на същото мнение, така че и двамата имаше още много да се учим.

Бяхме инженери и мечтаехме да преуспеем. Смятахме, че ако произведем уникален продукт, със сигурност ще натрупаме състояние. Бях изпълнен с решителност да успеем с магнетофона. След като го направихме, аз го демонстрирах всеки ден, навсякъде, където намирах слушатели. Разнасях го по предприятия и университети. Качвах го на камиона и ежедневно го показвах на приятели, записвах говора и пеенето им. Сякаш се бях заел с развлечението им, защото изваждах магнетофона, записвах гласовете на хората и после им пусках записа за тяхна радост и изненада. Всички го харесваха и никой не искаше да си

го купи. Отговорът винаги се свеждаше до следното; „Това е забавно, но е прекалено скъпо за една играчка“.

Тогава разбрах, че за бизнеса не е достатъчно да имаш уникална технология и да произвеждаш уникални изделия. Трябва също така да продаваш продукцията си, а за тази цел трябва да покажеш на потенциалния купувач реалната стойност на предлаганите продукти. За моя изненада осъзнах, че трябва да се превърна в пласъор на продукцията на нашата малка фирма. Имахме късмет, че работехме с такъв гений като Ибука, който се съсредоточи изцяло върху обновяването на конструкцията и производството, докато аз се научих да реализирам продукцията.

Щастливият случай ми помогна да се ориентирам. Все още се чудех къде бъркаме при неуспешните си опити да продаваме нашите магнетофони, когато по случайност минах покрай един антикварен магазин недалеч от жилището ми в Токио. Не проявявах подчертан интерес към антиквариата и не бях истински ценител. Стоях пред витрината, разглеждах старите произведения на изкуството и се удивявах на високите цени на етикетите, когато забелязах как един клиент си купи стара ваза. Без никакво колебание той извади портфейла си и отброи куп банкноти на антикваря. Цената беше по-висока от цената на нашия магнетофон! Защо става така, недоумявах аз. Защо хората са готови да платят толкова много за един стар предмет без практическа стойност, докато една нова и толкова важна вещь като магнетофона не привлича клиента. Струваше ми се очевидно, че стойността на магнетофона е далеч по-голяма от тази на антикварните предмети поради способността му да подобри бита на множеството хора, които влизат в допир с него. Малцина можеха да оценят изяществото на вазата, а и такава скъпа вещь едва ли би служила на много хора, защото те биха се страхували, че ще я счупят. От друга страна, нашият магнетофон можеше да се използва от стотици, даже хиляди. Той можеше да ги забавлява, размива, обучава и помага да се усъвършенствуват. За мене нямаше съмнение — магнетофонът беше по-изгодна сделка. Осъзнавах обаче, че вазата има собствена стойност за колекционера на антикварни предмети и той се ръководи от собствени съображения при влагането на толкова много пари в подобен предмет. Някои от прадедите ми бяха правили същото, щеше да дойде и моят ред. Но в онзи миг разбрах, че трябва да открием

хората и учрежденията, които биха оценили стойността на нашия продукт.

Ние забелязахме, или по-точно Тамон Маеда забеляза, че в периода непосредствено след войната се чувствуваше остър недостиг на стенографи, защото много хора трябваше да напуснат училище и да отидат да работят във военната промишленост. Докато се преодолее недостига, японските съдилища трябваше да се справят с наличния контингент преуморени съдебни стенографи. С помощта на Маеда успяхме да демонстрираме уреда си във Върховния съд на Япония и почти незабавно продадохме цели 20 магнетофона! За работещите за съда не представляваше никакъв проблем да преценят практическата полза от нашите изделия. Те веднага разбраха значението на магнетофона — за тях той не представляваше играчка.

Според мене беше логично от съдилищата да преминем към учебните заведения в Япония. На едно от поредните съвещания за реализацията на продукцията Ибука подчерта, че японското образование традиционно набляга на четенето, писането и умението да се използва сметало.

Когато американците дойдоха към края на войната, те изтъкваха значението на словесното общуване и на аудио-визуалната подготовка. Японското министерство на просветата се вслуша в мнението им, но училищата в Япония разполагаха с оскъдна материална база, състояща се главно от 16-милиметрови филми с дикторски текст на английски език. Те не допринасяха кой знае каква полза, защото английският беше забранен и изучаването му беше премахнато по време на войната. Последницата от забраната беше, че малцина преподаватели, да не говорим за учащите се, владееха езика до такава степен, че да използват звукозаписа във филмите. Идеята да се използват магнетофони за презапис на езика за учебни цели бързо се възприе и скоро се разпространи в училищата из цялата страна. Всяка префектура или област в Япония разполагаше с филмово студио, но всички материали бяха на английски език. Трябваше да се намери начин за преподаване на японски. Логично беше най-подходящото средство да се окаже магнетофонът.

Тези промени в образователното дело се извършваха на ниво префектура, но ние разбрахме, че не след дълго всяко училище ще се нуждае от магнетофон и ще иска да си набави такава техника. Ибука

научи, че училищата разполагат със средства за такива цели и затова се опитахме да разработим по-малък апарат за учебни цели на достъпна цена за отделните училища. Първият ни успех беше магнетофон със средни размери, по-голям от дипломатическо куфарче и по-малък от куфар. Нарекохме го вариант „Х“. Той беше прост, надежден, еднопистов, със скорост седем и половина инча в секунда. Сватбеният подарък за Йошико и мене от сътрудниците на фирмата през 1951 г. беше първият модел магнетофони от този тип.

Започнахме да произвеждаме портативни апарати с по-привлекателен външен вид. Постепенно ставахме по-самоуверени. Фирмата започна да се разширява. Преместихме се в по-солидна съседна сграда на Готеняма. Новите идеи в крайна сметка се възприемаха, в някои случаи даже прекалено възторжено, но Япония изграждаше ново общество, а не възстановяваше старото.

В процеса на съзряването ние попаднахме в друг тип война, която ни научи на много неща за международния бизнес, в който щяхме да се впуснем. За получаването на висококачествен запис на сигнала върху лентата на нашите магнетофони, ние използвахме патентованата от д-р Кензо Нагаи високочестотна система за променлив ток с пренапрежение. Тази система размагнетизираше лентата преди тя да стигне до записващата глава, прилагаше променлив ток към записвания сигнал и произвеждаше записи с много по-малък шум и изкривявания от предишните системи върху основата на постоянен ток. Бяхме така уверени в бъдещето на звукозаписната технология, че искахме да купим патента, който принадлежеше на „Анрицу Илектрик“ — тогава, както и сега, филиал на „Нипон Илектрик Къмпани“, съкратено „НЕК“. Не разполагахме със средства, за да откупим патента изцяло, но купихме половината през 1949 година, а другата половина остана собственост на „НЕК“. Д-р Нагаи беше регистрирал патента в Япония и по-късно разбрахме, че той е подал молба за патентоване на изобретението и в САЩ в навечерието на войната (през декември 1941 година). Беше изпратил данни за него в Конгресната библиотека и други учреждения през същата година. Патентът му не беше регистриран в САЩ, защото според мене времето беше възможно най-неподходящо, но все пак резултатите от изследванията му бяха достъпни за заинтересованите лица и учреждения в Съединените щати.

След закупуването на патента разпратихме писма до производителите на магнетофони от цял свят, за да ги уведоим, че притежаваме патента на системата за променлив ток с пренапрежение и предлагаме лицензи. Съобщавахме им също така, че ако искат да продават в Япония магнетофони с тази система, трябва да получат лиценз от нас. Получихме отговори от няколко фирми, които ни пишеха, че нямат никакво намерение да продават магнетофони в Япония и затова не виждат смисъл в закупуването на лиценз от нас. Знаехме, че системата се използва в чужбина от производители без необходимия лиценз, но няхме представа как трябва да постъпим спрямо тях. Веднъж един офицер от патентната служба към главната квартира на съюзническите сили се обади на Ибука и каза, че иска да се видят. По онова време да ти се обадят оттам означаваше, че трябва да си подготвен за възможността да те хвърлят в затвора заради някакво нарушение, за което даже и не подозираш или заради някаква случка в миналото. Ибука толкова се разтревожи, че се обади на жена си и ѝ разказа за повикването, за да я подготви. Той взе със себе си Маеда за преводач. Ибука се оказал достатъчно предвидлив и носел всички документи, отнасящи се до нашата покупка на патента. Офицерът започнал да преглежда документите. Напрежението растяло. Той прегледал всичко, отпуснал се, усмихнал се и потвърдил, че всичко е наред. Всички се усмихнали с облекчение и случаят свършил благополучно. Накрая офицерът ги почерпил с кафе.

Скоро след това разбрахме, че токийската търговска компания „Балкъм“ внася магнетофони от САЩ. Пратихме им писмо с предупреждение за нашия лиценз върху системата, използвана в тези апарати. Те пренебрегнаха писмото ни и затова решихме да ги съдим за нанесена вреда на търговска фирма. За нас решението беше важно, защото в японските съдилища ищецът по гражданските дела трябва да плати голяма такса, която не се връща след края на делото, в зависимост от сумата, за която той възбужда дело. Това е начин да се пресекат небомислените граждански иски. Решението да се отнесем до съда означаваше големи разходи за нас, но ние се чувствувахме достатъчно смели и прави, за да подадем иск. Освен това патентът ни вече беше получил одобрението на окупационните власти, макар и в устна форма.

Съдът разгледа иска и го удовлетвори. Ние се отправихме тържествено към магазина на митницата със съответните длъжностни лица и смело запечатахме вратата със съдебния печат, за да не позволим на „Балкъм“ да изнесе магнетофоните си оттам до пълното изясняване на случая. Местните вестници харесаха тази история и широко я отразиха. Печатът я разтълкува като рядък пример за японска самостоятелност — малка японска фирма предизвиква големите американски производители. Хората от „Балкъм“, разбира се, побесняха от гняв и докладваха за претенциите ни на производителя в САЩ, който отговори, че е закупил лиценз за системата от „Армър Рисърч“, собственик на патент върху системата за променлив ток с пренапрежение.

Всички се ядосаха. Фирмата „Армър Рисърч“ изпрати своя юрист Доналд Симпсън в Япония. За пръв път се срещнах с американски юрист и бях дълбоко впечатлен колко непреклонен конкурент беше той. Ние обаче успяхме да докажем, че английският превод на работите на д-р Нагаи е бил предоставен на широката публика в Съединените щати преди „Армър“ да патентова системата. Ако методиката на д-р Нагаи можеше да се приеме за общодостъпна, то тогава системата за променлив ток с пренапрежение се оказваше обществено достояние в САЩ и едва ли се налагаше да се патентова там. Заплаших, че ще отида в САЩ и ще анулирам патента на „Армър“. В действителност нямах представа как може да стане това, но то трябва да се е сторило възможно на опонентите ни, защото в съда те признаха патента на д-р Нагаи. Спорът се проточи цели три години, но победата ни през март 1954 година означаваше, че всички магнетофони със система за променлив ток с пренапрежение, които се продаваха в Япония, даже големите апарати на „Ампекс“ за радиостанции, щяха да ни носят доход под формата на лицензионен платеж. При споразумението се съгласих да не нападаме „Армър“. Получихме правото да използваме патента на „Армър“ в САЩ и така можехме да изнасяме апарати в САЩ без да плащаме лицензионна такса. Нещо повече, можехме да продадем на свой ред лиценз на други японски производители и ако те изнасяха продукцията си за Съединените щати, ние получавахме половината лицензионен платеж. Възползувахме се от тези права в продължение на много години. Това бяха първите ми преговори с американци и те завършиха толкова

успешно, че ми вдъхнаха смелост за бъдещата работа. Да, щях да забравя, по-късно наех Доналд Симпсън да работи за нас.

Още от началото си мислехме за излизането на „Токио Цушин Когио“ на международния пазар, а това означаваше, че аз и Ибука ще трябва да пътуваме. През 1952 година търговията с магнетофони вървеше много добре. Ибука реши, че трябва да отиде в САЩ, за да види как се използват магнетофоните и да научи нещо повече за производството на самите ленти. Практически той не говореше английски, но можеше да обикаля разни места и да гледа как вървят работите. Върна се разочарован, защото видял в някои езикови кабинети да се използват магнетофони, но се убедил, че в нашите училища те имат по-широко приложение, отколкото в американските. Другото разочарование на Ибука произтичаше от обстоятелството, че нито един производител не допускал посетители в заводите си. Все пак пътуването му беше много полезно за фирмата ни. През 1948 година и двамата прочетохме за работата на Уилиам Шокли и сътрудниците му в лабораториите „Бел“ и с любопитство очаквахме да видим по-нататъшните им открития. Същата година започнаха да се появяват малки статии в американския печат и други източници за разработения в лабораториите „Бел“ уред, наречен „транзистор“. По време на пътуването Ибука научил, че в скоро време е възможно да се получи лиценз за това чудесно устройство. Той започнал да прави планове.

Този уред, основан на физиката на твърдото тяло, представляваше новото за нас. Проучването му и решението за по-нататъшните ни действия не бяха по силите само на един-двама електронни инженери. В една безсънна нощ в шумната стая на стария хотел „Гафт“ близо до площад „Таймс“ в Ню Йорк на Ибука му хрумнало, че във фирмата работят 120 души, около една трета от които са дипломирани инженери в областта на електрониката, металургията, химията и машиностроенето, а разработката на транзистори ще изисква знанията и уменията на всички. Още не му било ясно какво ще правим с транзистора, ако имаме технологията за него, но мисълта за технологичния пробив го въодушевила. На следващия ден Ибука се опитал да се срещне с директора по въпросите на патентите и



лицензите на „Уестърн Илектрик“, тъй като тази фирма била собственик на патентите на лабораториите „Бел“, но му съобщили, че директорът е прекалено зает и не може да го приеме. Тогава Ибука помолил един свой приятел — Шидо Ямада, който живеел в Ню Йорк и преди това работел в една японска търговска фирма — да проучи въпроса. След това Ибука се завърнал у дома.

Трябва да поясня, че произвежданият по онова време транзистор не можеше да се произведе по лиценз и да се използва направо след покупката му от магазина. Това великолепно устройство наистина представляваше поврат в електронните технологии, но можеше да работи само в звуковите честоти. Всъщност, когато една година след това подписвах патентното споразумение, хората от „Уестърн Илектрик“ ми казаха, че ако искаме да използваме транзистора в потребителски стоки, трябва да ни е ясно, че единствената стока за потребление, която можем да произведем с него, е слухов апарат. Тогава нямаше транзистори за радиоприемници. Разбира се, ние не се интересувахме от пазара на слухови апарати, който е твърде ограничен. Искахме да направим нещо, което да е от полза за всички. Възнамерявахме да възложим на нашите научни сътрудници и технически експерти разработката на високочестотни транзистори за радиоприемници.

Започнахме да обсъждаме въпроса какви радиоприемници могат да се произведат с транзистори. Тогавашните световни тенденции в радиотехниката се ориентираха към нова концепция. Новото словосъчетание „хай фиделити“, съкратено „хайфи“ („с точно възпроизвеждане на звука“) скоро щеше да излезе на мода. Хората искаха да чуят чист звук, вярно или поне приятно за слуха звуковъзпроизвеждане. Някои от първите почитатели на „хайфи“ вече си купуваха плочи със записи на локомотивна свирка, излитащ самолет, галопиращи коне, полицейски сирени, изстрели на старо оръжие и всякакви други звукови ефекти, за да се похвалят с новите системи. Високоговорителите ставаха по-големи. Звукът се подобряваше. В езика започнаха да навлизат изрази като „басов високоговорител“, „високоговорител за високите честоти“, „изкривяване“ и „обратна връзка“. Смяташе се, че най-чист звук дават усилвателите с голям брой вакуумни тръби. Представяхме си как транзисторът ще измести обемистите, горещи и ненадеждни лампови

апарати. Той ни даваше възможност не само да миниатюризираме електронните изделия, но и да намалим потреблението на електроенергия. Ако можехме да създадем транзистор за достатъчно високи честоти, щяхме да произвеждаме съвсем малки радиоприемници, захранвани от батерии. Надявахме се да получим реалистичен звук с минимум потребление на енергия.

Миниатюризацията и компактността винаги са привличали японците. Нашите кутийки могат да се поставят една в друга; ветрилата ни са сгъваеми; произведенията на изкуството са върху спретнати свитъци; параваните ни, които понякога са художествено украсени с изглед от цял град, могат да се сгънат и приберат акуратно или пък да се разпънат, за да забавляват, украсяват, поучават или просто да разделят стаята на две. Поставихме си за задача да направим малък радиоприемник, който да се побира в джоба на ризата. Не просто портативен, а джобен радиоприемник. Още преди войната компанията „Ар Си Ей“ произвеждаше портативни апарати със средни размери, където се използваха „фъстъчета“ — малки вакуумни тръби. Половината пространство в тях обаче се заемаше от скъпа батерия, която работеше не повече от четири часа. Транзисторите можеха да разрешат проблема със захранването и размера.

Всички искахме да започнем работа по транзисторите и когато научихме, че е възможно да се закупи лиценз за технологията, отидох в Ню Йорк през 1953 година за последно уточняване на сделката. Освен това имах желание да видя как изглежда света и къде ще намери мястото си в този свят нашата фирма. Ето защо възнамерявах да посетя Европа след приключването на деловата работа в Ню Йорк. Бях много развълнуван, когато се качвах на самолета „Стратокрузър“ на токийското летище „Ханеда“ с малък куфар в ръка и чанта, праметната през рамо.

Сега вече мога да си призная, че в началото се смутих, обезсърчен от мащабите на Съединените щати. Всичко беше толкова голямо, разстоянията — толкова големи, откритите пространства — толкова необятни, а районите — толкова различни. Помислих си, че ще е невъзможно тук да продаваме продукцията си. Бях зашеметен. Икономиката процъфтяваше и ми се стори, че в страната може да се намери всичко.

Когато изпратих на Ибука по пощата лицензионното споразумение, усетих прилив на самоувереност. Но в Япония по онова време контролът върху търговския обмен беше много строг и трябваше да получим разрешение от Министерството на външната търговия и промишлеността (МВТП) за изнасяне извън страната на лицензионната такса в размер на 25000 долара. Транзисторът беше нещо съвършено ново, а валутата в Япония беше толкова ограничена по времето на ускореното следвоенно възстановяване, че бюрократите в МВТП не разбираха ползата от такъв малък елемент като транзистора и не искаха да дадат разрешение. Освен това според МВТП една малка фирма като Тоцуко (както ни наричаха) няма да е в състояние да се справи с гигантската задача да овладее принципно нови технологии. Всъщност, отначало те твърдо се възпротивиха. Ибука красноречиво доказваше възможните приложения на неизвестния уред, но за да убеди бюрократите му потрябваха цели шест месеца. МВТП не беше чак такъв благодетел на японската електронна промишленост, за какъвто го смятат някои хора.

Докато МВТП разглеждаше молбата ни, аз пътувах. Отидох до Европа със самолет и посетих много фирми и заводи. Започнах да се чувствавам по-уверен в бъдещето на нашата фирма и на Япония. Посетих „Фолксваген“, „Мерцедес“, „Сименс“ и още много по-малки фирми. Някои от тях вече не съществуват. Естествено, в областта на електрониката най-много ме интересуваше световноизвестната холандска компания „Филипс“. Именно посещението ми в заводите на „Филипс“ ми вдъхна смелост и нови прозрения.

Бях малко потиснат при отпътуването си от Германия. Там условията се подобряваха много бързо, независимо от разрушенията през войната. На фона на Германия Япония напредваше твърде бавно след войната. Веднъж си поръчах сладолед в един ресторант на „Кьонигщрасе“ в Дюселдорф. Келнерът го сервира украсен с малко хартиено чадърче. „Това е от Вашата страна“, каза той и се усмихна. Предполагам, че искаше да ми направи комплимент. Дотук се простираха знанията му за Япония и нейните възможности и може би той беше типичен пример. Колко дълъг път ни предстоеше.

Взех влака от Дюселдорф до Айндохвен и когато пресякох границата между Германия и Холандия, веднага почувствувах разликата. Макар и толкова скоро след войната, Германия бързо се

превръщаше във високо механизирана страна — „Фолксваген“ вече произвеждаше 700 коли дневно. Като че ли всички се занимаваха с възстановяването и производството на нови продукти, които вървяха с много високи темпове. А в Холандия хората все още караха велосипеди. Страната беше чисто аграрна и при това малка. Навсякъде се виждаха старомодните вятърни мелници, взети сякаш от пейзаж на старите холандски майстори. Всичко изглеждаше своеобразно. Когато най-накрая пристигнах в Айндохвен, с учудване установих колко голяма компания е „Филипс“, въпреки че знаех за успехите на нейната продукция в Югоизточна Азия и другаде по света. Не знам какво точно съм очаквал да видя, но за мене беше изненада откритието, че голямата фирма „Филипс“, завладяла въображението ми, се намира в малко градче на малка област в малка аграрна страна.

Вгледах се в статуята на д-р Филипс пред железопътната гара и си спомних за нашето село в Косугая и подобния бронзов бюст на моя далечен праядо, издигнат някога там. Разхождах се из града и мислех за д-р Филипс. След посещението си в завода бях още по-дълбоко впечатлен от този човек, роден в малко затънтено място в аграрна страна и успял да създаде такава огромна, съвременна фирма с такъв престиж в света. Може би, мислех си аз, в Япония ще успеем да направим същото. Това беше мечта, но си спомням, че от Холандия пратих на Ибука писмо, в което писах: „Ако «Филипс» може да постигне това, вероятно и ние ще успеем“. Тогава говорех английски съвсем слабо и посещавах заводите като турист. Не бях от пътниците за „ВИП“, не се срещах с ръководителите на фирмите. Представлявах една още неизвестна компания, но през следващите четири десетилетия „Сони“ и „Филипс“, две фирми в малки и привидно изолирани места, започнаха да сътрудничат в стандартизацията и съвместната развойна дейност, която доведе до много технологически усъвършенствования, като се започне от обикновената касета до най-новия водораздел в звуковъзпроизвеждането — компактния диск (дигитален звуков диск), за който обединихме усилията си в разработката на импулсно-кодовата модулация с напредналата лазерна технология на „Филипс“. В областта на развойната дейност имаме и други съвместни разработки.

Скоро след връщането ми от Европа, започнахме усилена работа за създаване на нов тип транзистор в лабораториите ни въз основа на

технологията на „Уестърн Илектрик“, за която бяхме купили лиценз. Трябваше да увеличим мощността на транзистора, иначе не можехме да го използваме в радиоприемниците. Работата беше много сложна. Работната група преживя дълъг период на мъчителни проби и грешки при изпитването на нови или поне различни материали за повишаване на честотите до нужното ниво. Всъщност, тя трябваше да построи отново и фактически да преоткрие транзистора.

Първите транзистори на лабораториите „Бел“ имаха германиева пластинка с покритие от индий от двете страни. Германият беше отрицателният полюс, а индият — положителният. Ние обаче съобразихме, че за да постигнем по-висока честота, трябва да обърнем полярността, защото при отрицателния полюс електроните се движат с по-висока скорост, отколкото при положителния. С други думи, вместо положително-отрицателно-положителната конфигурация можехме да опитахме отрицателно-положително-отрицателна. Изглеждаше, че не разполагаме с подходящи материали за целта. Точката на топене на индия например беше твърде ниска за случая. Затова изоставихме старите материали и започнахме експерименти с галий и антимон, но резултатите не бяха добри. В един момент всички се объркахме. Мислехме да заменим антимоно с фосфор, но някой припомни по време на безконечните ни мозъчни атаки, че в лабораториите „Бел“ този опит вече е правен безуспешно.

Ръководителят на научноизследователските ни лаборатории Макото Кикучи, виден специалист в областта на полупроводниците, си спомня, че по онова време научното и техническо равнище, а Съединените щати беше толкова високо, че „гласът на лабораториите «Бел» беше като глас божи“. Въпреки това, един от членовете на групата продължи да експериментира с т.нар. методика на фосфорното легиране, която предполага постепенно добавяне на фосфор във все по-големи количества. В края на краищата му се стори, че резултатите са налице. Той докладва експерименталните данни на едно от съвещанията с доста предпазлив тон. Никой друг не можеше да се похвали с някакъв напредък. Ръководителят на работната група по транзистора, покойният ми зет Кадзуо Ивама, който впоследствие стана председател на фирмата, беше учен и познаваше особеностите на научното мислене. Той каза на докладчика: „Добре, ако Ви се струва, че получавате интересни резултати, защо просто не продължите с

опитите и да видите какво ще излезе?“. Оказа се, че фосфорната методика е подходяща и като я усъвършенствувахме, ние успяхме да постигнем целта си да създадем високочестотно устройство.

След една година изненадахме сътрудниците на лабораториите „Бел“, които бяха открили транзистора, с новината, че правим транзистори чрез фосфорно легиране, защото те самите бяха опитали този метод и очевидно прибързано го бяха изоставили. По време на работата ни над транзистора и особено в етапа на експериментите с фосфора един от сътрудниците ни, физикът Лео Езаки и колегите му откриха и описаха ефекта на диодното тунелно преминаване, т.е. как елементарните частици могат да преминават на вълни през привидно непреодолими бариери. За тази разработка Езаки получи Нобелова награда през 1973 година.

Транзисторът беше налице. Следващата задача беше да създадем и произведем миниатюрни части за нашия радиоприемник. Трябваше сами отново да конструираме всичко или почти всичко. Ибука успя по някакъв начин да открие малка фирма в Токио, която произвеждаше малки кондензатори за настройка. Убедихме ги да произвеждат предимно за нас. Проектът напредваше бавно. Междувременно продължавахме работата по магнетофоните и други проекти. Трябваше да усъвършенствуваме транзистора, да се научим как да го внедрим в масово производство и да го вградим в нови изделия.

По време на първото си пътешествие в чужбина през 1953 година се уверих, че пълното наименование на нашата фирма — „Токио Цушин Когио Кабушики Каиша“ — не беше особено подходящо за етикетите на изделията ни. То се произнасяше трудно. Даже в Япония понякога го казвахме съкратено „Тоцуко“, но в САЩ разбрах, че американците не могат да произнесат нито пълното име, нито съкращението. Преводът на името на фирмата на английски език „Токио Телекомуникейшънс Енджиниъринг Къмпани“ („Токийска инженерна компания за телекомуникации“) звучеше тромаво. Известно време изпробвахме името „Токио Телетек“, докато не научихме, че една американска фирма също се казва „Телетек“.

Струваше ми се, че името на нашата фирма няма шанс да се наложи, ако не е оригинално. Освен това смятах, че в избора на ново име трябва да изпълним двойно задължение, т.е. да подберем име, подходящо и за фирмата, и за търговската марка на изделията ѝ. Така щяхме да избегнем двойните разходи по рекламата.

За известен период опитахме да използваме символ — обърната пирамида в тънък кръг с прекъсната и извита линия на страничните стени във формата на стилизирана буква „Г“. Но за първите транзистори и транзисторни радиоприемници искахме търговска марка с особено, хитро и запомнящо се име. Решихме транзисторният ни радиоприемник да бъде първият продукт за потребление с новата ни търговска марка.

Доста си мислих по този въпрос, докато бях в САЩ и забелязах, че много фирми използват трибуквени съкращения като например „Ай Би Си“, „Ен Би Си“, „Ар Си Ей“ и „Ай Ти Ти“. Някои фирми просто използваха пълното си наименование. Това за мене беше нещо ново. Като дете се бях научил да разпознавам имената на вносните автомобили по символите им — триъгълната звезда на „Мерцедес“, синия овал с надписа „Форд“ в него, короната на „Кадилак“, стрелата на „Пиърс Ароу“, крилатата богиня на победата на „Ролс-Ройс“. По-късно много автомобилни компании започнаха да използват имената

си заедно със символите — „Шевролет“, „Форд“, „Бюик“ и други. Можех да разпозная имената им, даже без да съм ги прочел. Обмислях всички възможности.

Ибука и аз дълго обсъждахме името. И двамата не искахме символ. Самото име трябваше да стане символ. Затова то трябваше да бъде кратко, най-много четирибуквено или петбуквено. Всички японски фирми имат символ и значка, но за външния наблюдател е невъзможно да ги разпознае, с изключение на най-известните като например трите диаманта на „Мицубиши“. Както автомобилните компании, които разчитаха все по-малко на символа и все повече на името, ние смятахме, че името ще бъде носител на нашето послание. Всеки ден си записвахме варианти и ги обсъждахме във всеки свободен момент. Искахме новото име да стане известно по цял свят и да се произнася еднакво на всички езици. Предлагаме десетки варианти. Ибука и аз прегледахме много речници, търсейки оригинално име. Попаднахме на латинската дума „сонус“, която значи „звук“. Самата дума беше звучна. Нашият бизнес беше изпълнен със звуци и затова започнахме да разработваме име с корен от „сонус“. По онова време в Япония се разпространяваха английски жаргонни думи и прякори, които придобиваха все по-голяма популярност. Започнаха да наричат умните, даровити момчета с английския израз „сани“ или „сани-бойз“ („умните синчета“). Близка по звучене беше и английската дума „съни“ („слънчев“). И двата израза бяха звучни и оптимистични и напомняха за латинския корен „сонус“. А ние самите също се считахме за умни момчета „сани“. Но за съжаление тази дума щеше да ни създава неприятности в Япония, защото изписана с двойно „н“ според английския правопис щеше да се произнася от японците „сон-ний“, което на японски означава „губя пари“. Това в никакъв случай нямаше да ни помогне да лансираме новия продукт, Обмислихме въпроса и един ден отговорът най-неочаквано проблесна пред мене: защо да не изпуснем едното „н“ и да не се наречем „Сони“, както се произнася на английски думата с едно „н“? Най-после!

Новото име имаше предимството да не означава нищо освен „Сони“ на какъвто и да е език. Запомняше се лесно и носеше подтекста, който искахме да вложим в него. Освен това напомних на Ибука, че когато е изписано на латиница, хората в много страни ще си мислят, че то е на техния език. По цял свят правителствата харчат



средства, за да учат хората да четат на английски и да използват латиница. Япония не правеше изключение. Колкото повече хора учеха английски и латиница, толкова повече ще разпознават фирмата и името на продукцията ѝ, без това да ни струва нищо.

За известен период от време продължихме да използваме старото име на фирмата успоредно с името „Сони“ върху изделията ни. Отначало използвахме едър наклонен шрифт за първата буква, оградена в квадрат, но скоро разбрах, че да добие популярност, името трябва да бъде колкото е възможно по-четливо и просто. Затова преминахме към традиционния опростен шрифт и еднакви главни букви, които използваме и до днес. Самото име е символ и знак.

Успяхме да произведем първия си транзисторен радиоприемник през 1955 г. и първия „джобен“ транзисторен приемник през 1957 година. Той наистина беше най-малкият в света, но всъщност беше малко по-голям от размера на стандартния джоб на мъжките ризи. Това ни създаде проблеми за известно време, въпреки че изобщо не бяхме уточнявали какъв джоб имаме предвид, когато казваме „джобен“ приемник. Привличаше ни идеята рекламният агент да показва колко лесно влиза приемникът в джоба на ризата му. Намерихме съвсем просто решение на въпроса — за рекламните ни агенти поръчахме ризи с леко уголемени джобове, където новият радиоприемник лесно можеше да се пъкне.

Внедряването на постижението, с което толкова се гордеехме, беше леко помрачено от разочарованието, че нашият транзисторен радиоприемник не се появи пръв на пазара. Една американска фирма, наречена „Риджънси“, подкрепяна от компанията „Тексас Инструмънтс“, която я снабдяваше с транзистори, пусна на пазара приемници от този тип с марка „Риджънси“ няколко месеца преди нас, но скоро се отказа от производството, без да положи особени усилия за реализацията им. Тъй като бяха първи в тази област, те можеха да се възползват от положението си и да създадат огромен пазар за продукцията си, както направихме ние. Явно, погрешно бяха преценили, че този бизнес няма бъдеще и се отказаха от него.

Нашият чудесен малък радиоприемник носеше новата ни търговска марка „Сони“. Чертаехме велики планове за бъдещето на транзисторната електроника и се надявахме, че успехът на малкото „джобно“ радио ще е предвестник на нови завоевания.

През юни 1957 година поставихме първия си плакат с името „Сони“ точно срещу входа на токийското летище „Ханеда“. В края на годината разполагахме с още едно място за реклами и обяви в центъра на токийския квартал Гинза. През януари 1958 година официално променихме името си на „Сони Корпорейшън“ и през декември същата година бяхме включени в списъка на токийската борса.

Регистрирахме името „Сони“ в 170 държави и територии в най-различни категории, а не само в областта на електрониката, защото не искахме други да използват сходството в своя полза. Скоро обаче разбрахме, че не сме успели да се опазим и то точно от предприемачите в Япония. Един ден научихме, че някой продава шоколади „Сони“.

Много се гордеехме с новото име на корпорацията и наистина ми стана неприятно, че някой иска да се възползува от него. Фирмата, която злоупотребяваше с името ни, използваше съвършено различно име за продуктите си и смени названието им след като нашата фирма стана популярна. Тя регистрира името „Сони“ за серия шоколади и закуски и даже се нарече „Сони Фудс“ („Хранителни продукти Сони“). Изписваха името със същия шрифт като нашия.

По онова време за рекламни цели използвахме карикатурна фигурка на момче, наречена „Сони бой“ (момчето Сони). Истинското му име беше Атчан. Авторът беше карикатуристът Фууюхико Окабе от вестник „Асахи шимбун“. Фалшификаторите от фирмата за шоколади започнаха да използват подобна фигурка. Като видях изделията им на рафтовете на големите универсални магазини, просто се поболях от гняв. Отнесохме въпроса до съда и призовахме за свидетели прочути журналисти, критици и хора от шоубизнеса, за да докажем причинената ни вреда. Един от свидетелите заяви, че като видял шоколадите „Сони“, помислил, че „Сони корпорейшън“ изпитва финансови затруднения и е принудена да прибегне до хранителните продукти, вместо да продължи производството на най-съвременна електроника. Друга свидетелка останала с впечатлението, че шоколадът е синтетичен, защото „Сони“ е фирма, която се занимава с техника. Страхувахме се, че ако тези шоколади продължават да пълнят магазините, хората напълно ще изгубят вяра в нас.

Винаги съм бил на мнение, че търговската марка е животът на едно предприятие и тя трябва смело да се защитава. Търговската марка

и името на фирмата не са просто хитри уловки. Те носят отговорността и гаранцията за качеството на продукта. Ако някой се опита да се възползва безплатно от репутацията и способностите на друг, който вече е спечелил доверието на обществеността, това е равносилно на кражба. Не се почувствувахме поласкани от този опит за кражба на името ни.

В Япония делата се разглеждат продължително. Делото се проточи почти четири години, но в крайна сметка го спечелихме. За пръв път в историята на Япония съдът приложи закона за нечестната конкуренция, а не патентното право, за да произнесе присъда в наша полза. Търговците на шоколад бяха регистрирали името според разпоредбите на патентното право, но това беше станало едва след като бяхме придобили популярност. В желанието си да докажат, че нашето име може да се използва от всекиго, техните адвокати преровиха всички големи библиотеки в страната. Те искаха да удостоверят, че името е всеобщо достояние, но останаха шокирани. Думата „сони“ не фигурираше в нито един речник. Ние знаехме, че те ще стигнат до това откритие, защото много преди тях се ровехме из речниците по същия начин. Името е уникално и то ни принадлежи.

По повод 35-та ни годишнина помислихме дали да не преразгледаме търговската си марка. Стилите и модата се променят във всичко — облекло, промишлен дизайн и какво ли не още. Затова решихме, че може би трябва да променим стила на изписване на името. Проведохме международен конкурс, за който получихме хиляди предложения и стотици молби от клиентите си да не изменяме нищо. Разгледахме всички предложения и решихме всичко да си остане както преди. СОНИ продължаваше да ни харесва и стигнахме до извода, че няма смисъл да се поправя нещо, което изобщо не е било повредено.

**ПРОДАЖБИ ПО СВЕТА.  
ЗАВОЯТ КЪМ УЧЕНИЕТО.**

# 1

Въпреки че фирмата ни беше още малка, а Япония беше за нас доста голям и потенциално активен пазар, според общото мнение на японските индустриалци японските фирми трябваше да изнасят продукцията си в чужбина, за да оцелеят. Япония нямаше друга алтернатива, тъй като не разполага с никакви други природни ресурси освен човешката енергия. Ето защо за нас изглеждаше съвсем естествено да се ориентираме към международния пазар. Нещо повече, бизнесът ни процъфтяваше и започнах да разбирам, че ако не обърнем поглед към пазарите в чужбина, ние няма да се превърнем в такава компания, за каквато мечтаехме двамата с Ибука. Искахме да променим представата за японските стоки като за нещо долнокачествено. Логиката ни беше, че ако искаш да продаваш висококачествен скъп продукт, се нуждаеш от богат, платежоспособен пазар, а такива пазари се намират в богатите, напреднали страни. Днес над 99% от всички японски домакинства разполагат с цветни телевизори. Над 98% притежават електрически хладилници и перални машини. Разпространението на магнетофоните и стереосистемите варира между 60 и 70 процента. Но през 1958 година, една година след като бяхме произвели „джобния“ транзисторен радиоприемник, само 1% от японските домове имаха телевизор, едва 5% притежаваха перална машина и 0,2% — електрически хладилник. За щастие от средата на 50-те години японската икономика започна бурно да се развива. Двучифреното увеличение на съвкупния обществен продукт и ниският процент на инфлацията дадоха голям тласък на платежоспособното потребителско търсене. Много хора казват, че за Япония истинската следвоенна епоха започна през 1955 г., годината, когато внедрихме първия транзисторен радиоприемник. Съвкупният обществен продукт учудващо нарасна с 10,8%. Японските домакинства се нуждаеха от всичко и хората можеха да си позволят да си купуват поради високата норма на спестяванията, която достигна 20 процента. На фона на разширяващия се и укрепващ вътрешен пазар и на потенциалния външен пазар, светът започна да ни се струва по-хубав.

Тъй като фирмата ни беше нова, трябваше да си пробиваме път в японския пазар. Старите известни компании възстановяваха производството на изделия с познати търговски марки. Ние трябваше да наложим нашето име. Стараехме се да постигнем това с нови стоки. За някои от тях измисляхме несъществуващи преди това наименования — например „Магнетофон“<sup>[1]</sup>. После обаче разбрахме, че това има и обратна страна. Явно, новото изделие не можеше да се регистрира с новосъздадено съществително нарицателно име. Неологизмът „магнетофон“ не беше собствено име на определена стока. Затова регистрирахме новия уред със собственото име „Магнетофон“. То веднага стана нарицателно за този вид апарати. Това не ни правеше впечатление докато бяхме единствените производители и доставчици на пазара. Но по-късно нашите конкуренти започнаха да предлагат също такива апарати и хората ги наричаха „магнетофони“, независимо от различните производители. Така разбрахме, че предимството на първооткривателя да именува, е понякога със съмнителна изгода. Оттогава взехме решение винаги да поставяме на видно място името на фирмата, дори когато измисляхме нови имена за новите изделия като например „уокмените“<sup>[2]</sup>, за да няма неяснота относно търговската марка, фирмата производител и изделието.

Колкото и да нарастваше благосъстоянието на Япония в края на 50-те години, все още изпитвахме затруднения в набирането на средства. Продължавахме да разчитаме на приятели и на запознанства чрез приятели с хора, които биха могли да станат наши инвеститори. Имахме късмет в това отношение, защото съветниците ни заемаха важни постове. Те можеха да ни свързват с потенциални инвеститори, до които сами не бихме могли да се доберем. От 1953 г. до 1959 г. председател на фирмата ни беше Юнширо Мандаи, бивш председател на банката „Мицуи“. Сред съветниците ни бяха тъстът на Ибука Тамон Маеда, който беше бивш министър; Мичии Таджима, който стана генерален директор на Управлението на императорското имущество; Рин Мацутани — човекът, който беше наел Ибука във фотохимическите си лаборатории — първата сериозна работа на Ибука и, разбира се, моят баща Кюзаемон Морита.

Един от бизнесмените, когото съветниците ни препоръчаха като възможен инвеститор, беше Тайзо Ишизака, който по-късно стана ръководител на „Кейданрен“ — Японската федерация на стопанските

организации. Ибука и аз го посетихме и го убедихме да вложи капитали в нашата фирма. След няколко месеца обаче банката „Мицуи“ го помоли да стане президент на „Токио Шибаура Илектрик Къмпани“ (компанията „Тошиба“) поради затрудненията ѝ с финансите и персонала. Тогава действуваше следвоенното антитръстово законодателство и затова той счете, че въпреки разликата в размерите между гигантската корпорация „Тошиба“ и съвсем малката „Сони“, не може да притежава акции от друга фирма, която произвежда същия вид стоки. Той преотстъпи дяловете си на дъщеря си Томоко. „Тошиба“ пусна в продажба свой транзисторен радиоприемник доста след нас. Ишизака посъветва дъщеря си да продаде акциите. Според него нито една малка фирма не може да конкурира гигантите в японската електротехническа и електронна промишленост, когато произвеждат едни и същи стоки. Дъщерята на Ишизака е моя добра приятелка и живееем в съседство. Тя често се шегува: „Баща ми е преуспяващ бизнесмен и важна клечка в «Кейдарен», но не знае как да печели пари за себе си“. Като послушна дъщеря тя продаде акциите си от „Сони“ по препоръка на баща си и пропусна възможността да забогатее от тях.

Нашият председател Мандаи беше един от големите банкери в Япония. Преди войната той ръководеше банката „Мицуи“. Нейният персонал го обожаваше. Както много други лица, свързани със старите гигантски финансови картели, наречени „дзайбацу“, той пострада от чистката на окупационните власти. Имахме голям късмет с него. Ибука и аз бяхме затруднени при заемите от банката „Мицуи“, която ни подпомагаше още от самото начало. Един ден Мандаи заведе мен и Ибука в банката, за да разговаряме там за нашата компания. Опитвахме се да продаваме дялове и се надявахме, че Мандаи ще спомене този факт. За наше учудване при срещите с всички в банката Мандаи заявяваше с нетърпящ възражение тон: „Моята фирма реши да увеличи дяловете и бих могъл да Ви уредя да си купите“. Това звучеше почти като заповед от устата на такава значителна фигура. След време някои ръководители на банки споделиха, че им е било много трудно да намерят достатъчно пари за закупуването на акции от нас. Чувствуваха се задължени да ги купят, защото фактически Мандаи им заповяда да направят това. Няколко от тях забогатяха доста от тези навременни покупки. Познавам поне един, който много бързо си построи къща от дивидентите.

Работите ни вървяха добре, макар и все още да се борехме за утвърждаване на името ни в Япония, където вниманието и верността към определена марка са много ярко изразени. В чужбина всички бяхме поставени на равни начала. Преди войната качествените японски стоки за потребление бяха практически непознати. Представата за всичко, което носеше марката „Мейд ин Джапан“ („Произведено в Япония“), никак не беше благоприятна за нас преди войната. Повечето американци и европейци свързваха Япония с хартиените чадърчета, кимоната, играчките и евтините дрънкулки. Когато си избирахме име, ние не се опитвахме умишлено да скрием произхода си. В края на краищата международните правила изискват да се посочи държавата, където стоката е произведена. Същевременно не искахме да подчертаваме националността си, защото се страхувахме, че ще ни отхвърлят преди да успеем да докажем качеството на продукцията си. Трябва да си призная, че в началото отпечатвахме фразата „Произведено в Япония“ със съвсем ситен шрифт. Веднъж буквите бяха толкова дребни, че американските митнически власти настояха за по-четлив надпис върху една от стоките ни.

От ранния си опит в усилията да реализираме нашия магнетофон разбрах, че пласментът е наистина форма на общуване. Според традиционната японска система за разпределение на потребителските стоки производителите се държат на разстояние от потребителя. Така общуването е невъзможно. Съществуват първични, вторични и дори третични търговци на едро, които прехвърлят един на друг стоките преди да достигнат търговците на дребно, а после следва поредица от посредници, които все повече отдалечават производителя от крайния потребител. Тази система на разпределение притежава известна обществена стойност, защото осигурява голям брой работни места, но тя е скъпа и неефективна. На всеки етап от веригата цената се повишава, въпреки че някои от посредниците изобщо не влизат в контакт със стоката. Системата може би е подходяща за традиционните стоки, произведени на базата на старите технологии. За нас стана ясно от самото начало, че тя не отговаря на потребностите на нашата фирма и нейните съвременни, високотехнологични продукти. Нашият интерес и ентузиазъм по отношение на собствените ни продукти и идеи просто не можеше да се споделя в същата степен от трети или четвърти



страни. Налагаше се да изясним на клиентите си приложенията на продукцията ни. За тази цел трябваше да разкрием собствени фирмени магазини и начини да излезем пряко на пазара.

Ние предлагаме някои продукти, които никога преди това не са били продавани на пазара, защото всъщност не са били произвеждани като например транзисторните радиоприемници и персоналните телевизори на основата на физиката на твърдото тяло. Утвърждавахме репутацията си на пионери. Фактически някои хора ни наричаха „опитните морски свинчета“ на електрониката. Според тях нещата вървяха по следната логика — ние произвеждаме нов продукт; промишлените гиганти чакат да видят дали той ще се ползува с успех; ако продуктът е успешен, те бързат да направят подобен модел и да го пуснат на пазара, възползувайки се от нашите усилия. В действителност те бяха прави — ние винаги вървяхме в първите редици. Доказателство за това са повечето от важните ни разработки като се започне от малките радиоприемници, основани на физиката на твърдото тяло и транзисторните телевизионни апарати (ние създадохме първите такива телевизори) и се стигне до днешните портативни стереокасетофони „уокмен“, малките ръчно преносими плоски телевизори „уочмен“ и звуковъзпроизвеждащото устройство за компактни дискове „дискмен“. Ние въведохме стереото в Япония. Първи в света създадохме видеоуредби за ползуване в домашна обстановка. Разработихме системата „Тринитрон“, която представлява нов метод за прожектиране на цветно изображение в кинескопа на телевизора. Наше изобретение е 3,5-инчовият гъвкав диск за електронноизчислителни машини, който засега има най-големи възможности за съхраняване на данни в паметта си в сравнение с всички останали дискове със същия размер в света. Извършихме революция в събирането и разпространението на телевизионни новини в световен мащаб чрез нашите ръчно преносими видеокамери и малки видеоуредби. Ние сме пионерите на безфилмовия фотоапарат „Мавика“, компактно-дисквата система и 8-милиметровото видео. Тук изброявам само част от най-известните ни постижения.

В началото, когато още не бяхме проправили трайна пътека към успеха, конкурентите ни предпазливо изчакваха да видят резултатите от продажбата и разработката на новите изделия. Тогава пазарът често ни принадлежеше изцяло за година или повече, докато другите фирми

се убедят в успеха на даден продукт. От господството на пазара печелехме много пари. Но колкото повече преуспяхме и колкото по-ясен ставаше пътят ни към успеха, толкова по-кратко време изчакваха конкурентите ни, преди да се хвърлят в борбата. Сега можем да разчитаме само на няколко месеца, докато другите фирми навлязат на пазара със собствени варианти на нашите нововъведения. За щастие в случая с портативния компактно-дисков магнетофон „дискмен“ бяхме единствени на пазара в продължение на цяла година, а с „уокмен“ — почти шест месеца. Това е приятно, но скъпо удоволствие. Трябва да поддържаме изпреварващи темпове в новостите. Годици наред влагаме доста над 6% от приходите от продажбите в научноизследователска и развойна дейност, а понякога достигахме до 10 процента. Идеята ни е да изпреварваме потребителите с новите си продукти, вместо да се допитваме за техните потребности. Обществеността не знае какво е възможно, но ние знаем. Ето защо ние не изучаваме подробно потребителското търсене, а усъвършенствуваме концепцията за даден продукт и приложението му. След това се опитваме да създадем пазар за него чрез просвещаване на потребителите и общуване с тях. Понякога се изненадвам колко естествено ми звучат идеите за някои продукти.

Мога да дам пример с един добре известен на всички продукт — „уокмена“. Идеята за него се оформи, когато Ибука веднъж дойде в кабинета ми с един от нашите портативни стереокасетофони и чифт стандартни слушалки, също наше производство. Той изглеждаше сърдит и се оплака от тежестта на цялата система. Попитах го какво има предвид и той отговори: „Обичам да слушам музика, но не искам да смущавам другите. Не мога обаче да седя до стереоуредбата по цял ден. Затова предлагам следното: да нося музиката със себе си. А ето, тя тежи“.

От известно време в главата ми се въртеше една неопределена идея, която се проясни, докато Ибука говореше. Знаех от собствения си опит у дома, че младите изглежда не могат да живеят без музика. Почти всички имат стереоуредби вкъщи и в колата. В Ню Йорк и даже в Токио виждах младежи, нарамили големи касетофони и радиоапарати, откъдето гърмеше музика. Спомних си как веднъж дъщеря ми Наоко се върна у дома от някакво пътуване и още преди да поздрави майка си, хукна нагоре по стълбите и най-напред сложи

касета в стереоуредбата. Жалбите на Ибука ме подтикнаха да действам. Поръчах на нашите инженери да вземат един от нашите най-сполучливи малки касетофони, наречен „Пресмен“, да извадят записващото устройство и високоговорителя и на тяхно място да поставят стереоусилвател. Посочих останалите необходими детайли. Сред тях фигурираха съвсем леките слушалки, които се оказаха една от най-трудните части на „уокмена“.

Отвсякъде ми създаваха затруднения. Като че ли идеята не се понарави на никого. На едно от съвещанията ни по планиране на продукцията един инженер каза: „Идеята звучи добре, но дали хората ще го купуват без записващо устройство? Съмнявам се, че ще направят това“.

Аз му отговорих: „Милиони хора си купуват стереокасетофони за кола без записващо устройство и смятам, че милиони ще си купят и този уред“.

Никой не се присмя открито, но не бях особено убедителен дори пред сътрудниците си. Все пак те продължаваха работата си върху него, макар и неохотно. Още преди да произведем първия уокмен, определих пазарната цена, която трябваше да бъде достъпна за джоба на младите хора. „Пресмен“ беше сравнително скъп едноканален касетофон. Цената му беше 49000 йени в Япония. Казах, че искам първите модели от новия ни стереоексперимент да се продават на цена на дребно не повече от 30000 йени. Счетоводителите протестираха, но аз настоях. Заявих, че според мене ще произвеждаме новия продукт в много големи количества и производствените разходи ще спаднат при нарастването на обема на производството. Те искаха за изходна база да използваме нещо по-евтино от „Пресмен“-а, но аз се спрях на неговата основна конфигурация, защото повечето части на „Пресмен“ можеха да се намерят в нашите сервизи по цял свят и освен това този модел беше много надежден. Така можехме да започнем работа, без да се страхуваме, че механичната част ще ни подведе.

След много кратък период от време ми представиха първия пробен модел. Останах възхитен от малкия размер и високото качество на звука в слушалките. При обикновените стереоуредби с големи високоговорители по-голямата част от енергията на звуковъзпроизвеждането се пропилява, защото само нищожна част от нея достига до ухото на слушателя. Всичко останало се губи във

вибрации по стените и прозорците. Нашият нов миниатюрен уред се нуждаеше само от минимално електрозахранване с батерия за усилвателя, свързан с малките, свърхолекотени слушалки. Точността на звуковъзпроизвеждането беше толкова добра, колкото очаквах или дори по-добра. Забързах към дома с първия ни „уокмен“ и започнах да го изпробвам с различни видове музика. Изведнъж забелязах, че експериментът дразни жена ми, която се почувствува изолирана. Добре, казах си аз, значи трябва да осигурим възможност за включване на два чифта слушалки. През следващата седмица сътрудниците ми изготвиха друг модел с два жака.

След няколко дни поканих партньора си за голф — романиста Каору Шоджи — на партия голф. Седнахме в колата, за да отидем до клуба. Аз му подадох чифт слушалки и включих касетата. Сложих си другия чифт и проследих реакцията му. Той беше изненадан и очарован да чуе концерт за пиано от Григ в изпълнение на съпругата си, известната пианистка Хироко Накамура. Той се усмихна широко и понечи да каже нещо, но не успя, защото и двамата бяхме със слушалки. Отбелязах, че тук се крие потенциален проблем. Решението беше да възложи на сътрудниците да разработят микрофон, който се включва със специален бутон, така че слушателите да могат да разговарят „директно“, без да спират музиката.

Струваше ми се, че сме създали страхотен уред и бях изпълнен с огромен ентузиазъм, но хората от пласментната ни служба не бяха чак толкова въодушевени. Според тях новият уред нямаше да се търси на пазара. Подразних се, че се възторгвам от продукт, който повечето от сътрудниците ми смятат за несполучлив. Все пак бях напълно уверен, че той ще се наложи на пазара и заявих, че поемам лично отговорността за новия проект. Никога след това не съм имал повод да съжалявам за изявлението си. Идеята се хареса и още от самото начало „уокменът“ имаше пълен успех. Самото име „уокмен“ не ми допаднаше особено, но като че ли то се приемаше добре навсякъде. Името беше предложено от няколко млади сътрудници на фирмата по време на едно от пътуванията ми. Когато се върнах, наредих да сменят името и да го нарекат „стерео за пешеходци“ или нещо подобно, стига да е граматически по-правилно. Те възразиха, че вече е твърде късно. Рекламата за него беше подготвена и уредите вече се произвеждаха с такъв надпис. Филиалите на „Сони“ във Великобритания и

Съединените щати се страхуваха, че няма да могат да продават изделие с граматически неправилно име, но нямаше какво да се прави. После опитахме да използваме други имена — „Стоу Ъуей“ във Великобритания и „Саунд Ъбаут“<sup>[3]</sup> в САЩ, но те не се възприеха. „Уокмен“ се наложи. Накрая се обадох по телефона на английския и американския филиали на „Сони“ и казах: „Името е «уокмен». Това е заповед“. Сега ми казват, че името е много сполучливо.

След много кратко време просто не успяхме да отговорим на търсенето на пазара. Наложих се да разработим ново автоматично оборудване, за да се справим с потока от поръчки. Разбира се стимулирахме продажбите с голяма рекламна кампания. В Япония наехме млади двойки да се разхождат в неделя в „Рая на пешеходците“ в токийския квартал Гинза, да слушат „уокмените“ си и да ги демонстрират. В началото си мислех, че ще изглежда невъзпитано сам човек да слуша музика и да се изолира по този начин от останалите, но клиентите гледаха на своите мънички стерео уредби като на чисто лична вещ. Смятах, че хората ще предпочетат да слушат „уокмените“ по двама, а се оказа, че по-търсени са индивидуалните модели. Затова махнахме микрофона за „директен контакт“ и по-късно престанахме да поставяме втори жак в повечето модели. Никога не съм се съмнявал, че „уокменът“ ще придобие популярност, но даже и аз самият не бях подготвен за такъв отклик. Поставих пред колектива, който преди това беше толкова скептично настроен, задачата да достигнем 5 милиона бройки и предсказах, че те ще са само началото. От продажбата на първия „уокмен“ сме постигнали вече над 20 милиона продадени бройки от над 70 различни модела. Разработихме дори водонепроницаеми „уокмени“ и специален модел за плажа, в който не прониква пясък. Ще пуснем в продажба и други варианти.

Интересното в случая е, че отначало създадохме „уокмена“ като премахнахме някои части и характеристики на обикновените звукозаписващи и звуковъзпроизвеждащи апарати. После се върнахме към изходните позиции чрез постепенно добавяне на вградени елементи или приставки. Така възстановихме всички премахнати в началото характеристики и дори разработихме някои нови като например възможността за презапис от една касета на друга.

Съображенията да разкажа тази история в толкова големи подробности са лесно обясними. Според мене колкото и задълбочено

да бяхме проучвали пазара, пак нямаше да прогнозираме правилно извънредно големия успех на „уокмена“, който — откровено казано — се превърна в истинска сензация и примамка за много подражатели. Този малък уред буквално промени слушателските навици на милиони хора по цял свят. Много мои приятели от музикалния свят като например диригентите Херберт фон Караян, Зубин Мета и Лорин Маазел и виртуозни изпълнители като Айзък Стърн се обръщат към мене с все нови и нови поръчки за „уокмени“. Това е дълбоко удовлетворяващо доказателство за съвършенството на идеята и на самия продукт. В резултат на разработките за малки и леки разновидности на слушалките за серията „уокмен“, успяхме да миниатюризираме и усъвършенствуваме стандартния тип слушалки. Внедрихме десетки нови модели и станахме един от най-големите световни производители на слушалки. Сега държим приблизително 50% от японския пазар на тези изделия.

Именно такъв вид новаторство имаше предвид Ибука, когато написа рекламен проспект със своеобразен философски манифест на фирмата ни още в началния етап на развитието ѝ. „Ако е възможно да се създадат условия за обединяване на хората от здравия дух на колективната работа и за свободна реализация на технологическите им способности“, писа той, „такава организация би донесла неизразимо удоволствие и неизразима изгода“.

Той обръщаше внимание на творчеството в производствената дейност при условията на колективна разработка на нови, важни продукти. Машините и компютрите не могат да се проявят творчески сами по себе си, защото творчеството изисква нещо повече от обработката на информация. То изисква човешко мислене, спонтанна интуиция и много смелост. Още от първите дни ние притежавахме тези качества и не сме ги загубили до ден-днешен.

Ето как решихме да изградим собствена търговска мрежа като начин да стигнем пряко до потребителя. Използувахме старата система на разпределение там, където тя беше полезна, но същевременно организирахме фирмени магазини и поддържахме преки контакти с клиентите при всяка възможност. Така се запознахме с тях лично и ги убеждавахме в стойността на продукцията ни и възможните ѝ приложения. Нашите търговски агенти общуваха с клиентите. Насърчавахме и продавачите да правят същото.

---

[1] Буквалният превод на английската дума е „лентов записващ уред“. ↑

[2] „Уокмен“ са портативните или джобни касетофони със слушалки, които могат да се използват по улицата, в градския транспорт и т.н. Буквално означава „уред за пешеходците“. ↑

[3] В буквален превод на български език означават приблизително „Скрита картинка“ и „Звуци наоколо“. ↑

Първият ни транзисторен радиоприемник от 1955 година беше малък и практичен. Някои от следващите модели бяха по-малки, но ние се гордеехме най-много с първия. Според мене Съединените щати представляваха естествен пазар за нас, защото там бизнесът процъфтяваше, заетостта на работната ръка беше много висока, хората бяха прогресивни и с усет към новото, а и пътуванията по света ставаха все повече и все повече се улесняваха.

Взех малкия транзисторен радиоприемник с цена 29 долара и 95 цента в Ню Йорк и го показах на потенциалните ни клиенти търговци на дребно. Повечето останаха безразлични. Реакцията им беше: „Защо произвеждате такъв малък радиоприемник? Всички американци искат големи радиоапарати. В Америка къщите са големи и има достатъчно пространство. Кой се нуждае от подобни дреболии?“

Обяснявах им какво съм научил по време на обиколката си из Съединените щати. „Само в града Ню Йорк има над 20 радиостанции“, казвах аз. „Вярно е, че къщите ви са големи. В тях има възможност всеки член на семейството да разполага с отделна стая, където може да пусне малкия си радиоприемник и да слуша каквото му се иска, без да пречи или досажда на останалите. Разбира се, точността на звуковъзпроизвеждането не е толкова добра, колкото на големите апарати, но за тези размери е отлична“. Много хора възприемаха логиката на този аргумент. Бях доволен, че получих няколко съблазнителни делови предложения, но проявих голяма предпазливост и неведнъж отклонявах оферти, които можеха да донесат големи печалби. Клиентите трябва да са ме сметнали за луд, но колкото и млада да беше фирмата и колкото и неопитен да бях самият аз, времето доказа, че съм взел правилно решение.

В „Булова“ много харесаха радиото. Техният търговски агент подхвърли някак нехайно: „Определено искаме известни количества. Ще вземем сто хиляди бройки“. Сто хиляди бройки! Онемях. Поръчката беше невероятна. Стойността ѝ неколккратно надхвърляше общия капитал на нашата фирма. Започнахме да обсъждаме



подробностите. Обмислях нещата трескаво. Изведнъж поставиха условие: върху нашите апарати трябва да поставим името „Булова“.

Това ме възпря. Бях се заклел да не се превръщаме в доставчици на техника за други компании. Искахме да наложим името на нашата фирма върху основата на собствената ни продукция. Казах, че ще се консултирам с фирмата и наистина изпратих съобщение в Токио за хода на сделката. Получих следния отговор: „Приемай поръчката“. Не ми харесваха нито идеята, нито отговора. Премислих всичко и реших да откажа да произвеждаме под чуждо име. Когато се срещнах с представителя на „Булова“ и му съобщих решението си, той отначало не прие думите ми сериозно. Как може да се откаже такава сделка? Той беше сигурен, че ще приема. Като разбра, че няма да се поддам, той стана по-рязък.

„Името на нашата компания е прочута търговска марка, която се е утвърждавала в продължение на цели 50 години“, каза той. „Никой не е чувал за Вашата търговска марка. Защо не се възползвате от нашата?“.

Разбирах идеята му, но имах собствено мнение по въпроса. „Преди 50 години“, отвърнах аз, „Вашата търговска марка трябва да е била толкова неизвестна, колкото е сега нашата. Идвам тук с нов продукт и сега правя първата стъпка към следващите 50 години от развитието на нашата фирма. Обещавам Ви, че след 50 години името ни ще е толкова известно, колкото е Вашето сега“.

Никога не съжалих, че отказах да станем фактически производител на стока под чуждо име. Това решение ми вдъхна самоувереност и гордост, въпреки че Ибука и останалите членове на ръководството на фирмата сметнаха, че съм постъпил глупаво. Още тогава им казах и продължавам да твърдя, че това беше най-доброто решение, което съм вземал някога.

По време на обиколката се срещнах с друг американски клиент, който видя радиото и много го хареса. Той беше собственик на верига от около 150 магазина и се нуждаеше от големи количества. Това ми допадна, още повече че той не поиска да поставим името на неговата верига магазини върху нашата продукция. Единственото, за което той ме помоли, беше да определя разценките за 5000, 10000, 30000, 50000 и 100000 радиоапарата! Какво предложение! Сега вече можех да наваксам онова, което бях загубил с отказа на предишната поръчка.

Върнах се в хотелската стая и започнах да размишлявам върху възможните последици от такава голяма поръчка за малката ни материална база в Токио. Заводът ни се разшири доста, откакто напуснахме небоядисаната, пробита барака на Готеняма. Преместихме се в по-големи солидни сгради в съседство и възнамерявахме да продължим разширението. Но все още нямахме производствени мощности за 100000 радиоприемника годишно успоредно с другите изделия. Месечният обем на продукцията не надхвърляше 10000 радиоапарата. За изпълнение на поръчка за 100000 бройки, трябваше да наемем и обучим нови работници и да разширим производствените мощности. Това означаваше големи капиталовложения, значително разширение и хазарт.

Бях неопитен и все още малко наивен, но можех да разсъждавам. Обмислих всички възможни последици, за които можах да се сетя. После седнах и начертах крива с формата на обърната буква U. Цената за 5000 бройки щеше да бъде редовната ни цена. За 10000 щеше да има отстъпка, която отговаряше на долната част на кривата. При 30000 цената щеше да започне да се покачва. При 50000 единичната цена щеше да е по-висока, отколкото за 5000, а при 100000 бройки цената трябваше да е чувствително по-висока от цената за първите 5000 бройки.

Съзнавам, че това звучи странно, но логиката ми беше следната: ако трябва да удвоим производствените си мощности, за да произведем 100000 бройки и ако не получим подобна поръчка за следващата година, ще изпаднем в големи затруднения, дори фалит, защото няма да сме в състояние да плащаме допълнително наетия персонал и да поддържаме новото, неупотребявано оборудване. Подходът ми беше предпазлив и консервативен, но бях напълно убеден, че за да поемем огромна поръчка, трябва да сме сигурни, че ще реализираме достатъчно голяма печалба за покриване на допълнителните разходи още по време на изпълнението на поръчката. Разширяването на мощностите не е чак толкова проста работа. Трудно щяхме да набавим средства за финансирането му, а и не вярвах, че една-единствена поръчка си заслужава такова разширение. В Япония не можем да наемаме работници и да ги уволняваме в зависимост от поръчките. Ние поемаме дългосрочно задължение към служителите си, така както те поемат задължение към нас.

Тревожех се също така, че ако определя прекалено ниска цена за стоте хиляди бройки, клиентът щеше да се съгласи да ги вземе, но можеше първоначално да поръча само 10000 на цената на 100000 за пробни продажби и след това да се откаже от останалите количества.

На следващия ден отидох със своята оферта за цените. Клиентът я погледна, примигна, сякаш не вярваше на очите си, остави листа на масата и заговори с търпелив тон: „Г-н Морита, от близо 30 години работя като търговец и Вие сте първият, който идва при мене и ми казва, че колкото по-големи количества купувам, толкова повече расте единичната цена. Това е нелогично!“ Обясних му съображенията си. Той слушаше много внимателно. Когато се свързе от първоначалния удар, той замълча за момент, усмихна се и поръча 10000 бройки — точно колкото устройвах и мене, и него.

Имах късмет по онова време. Нямах голям опит в бизнеса и нямах началник, който непрекъснато да ме наблюдава. Ето защо никой във фирмата не можеше да се възпротиви на предложената от мене цена. Определях политиката на фирмата в хода на работата. По-късно, разбира се, с удоволствие приемахме такива големи поръчки.

Аз не бях единственият японец, дошъл да прави бизнес в Ню Йорк в средата на 50-те години. Повечето от останалите, да не кажа всички, разчитаха на гигантските японски търговски фирми, които познаваха чуждестранните пазари и имаха представителства в други страни. Това не ме устройваше, защото нито една от търговските къщи не познаваше продукцията ми и моята философия на бизнеса.

Според мене иронията се състои в това, че сега американските бизнесмени се оплакват от сложната японска система на разпределение, а тогава, когато правех първите си планове за износ в САЩ, бях удивен и объркан от сложността на американския пазар. Американците винаги се учудват, когато споделям с тях това свое наблюдение. По онова време общоприетият ред за внос на японски стоки в САЩ изискваше предаване на продукцията на опитните японски търговски фирми, които имаха представителства в САЩ. Търговската фирма превозваше стоките до американските пристанища. Там техните служители уреждаха митническите формалности и прехвърляха доставките на някоя разпределителна фирма, която на свой ред ги предаваше на търговците на едро и чак след това стоките стигаха до търговията на дребно. Бях изненадан колко много време се

губи за превоза и обслужването на доставките в такава голяма страна. Въпреки това никога не съм смятал мащабите на Америка или английския, френския и немския език за извънтарифни бариери.

Мога да си обясня объркването на американските и други чуждестранни бизнесмени от японската система на разпределение и сложния японски език, защото те сигурно им се струват толкова трудни, колкото ми изглеждаха американската система и английският език преди няколко десетилетия. Много от тях обаче успяват да намерят начини на действие извън традиционната система. Усещах, че аз трябва да направя същото в Америка. Трябваше ни по-лесен и пряк път до потребителя за нашата нова технология и съпътстващите я предимства. Доста време се потрудохме, за да открием такъв път. Оттам извлякохме доста горчиви поуки.

За щастие старият ми приятел — японецът Шидо Ямада — ме представи на Адолф Грос. Грос беше представител на редица фирми производителки и притежаваше собствена компания, наречена „Агрод Къмпани“. Тя се намиреше на „Бродуей“ № 514. Разказах на Грос за нашата фирма и дейността ѝ. Той каза, че всичко това му звучи добре и незабавно се съгласи да стане наш представител. Предложи ми дори работно място в службата си. Чисто деловите ни отношения прераснаха в лично приятелство. Той беше мой добър приятел и учител. Имах късмет с хората, от които се учех в Съединените щати. С един от тях се бях запознал преди в Токио. Той беше от смесен японско-американски произход, роден на Хаваите, американски гражданин. Казваше се Йошинобу „Док“ Кагава. В Япония дойде като юрист в икономическата служба на окупационните власти. Когато окупацията приключи през 1952 година, той предпочете да запази връзките си с Япония и стана представител на няколко японски фирми, сред които беше филмовата компания „Тохо“. Помолих го да бъде съветник на моята фирма. Той ме придружаваше по време на едно от първите ми пътувания в САЩ. Така че имах добри учители — Адолф Грос, „Док“ Кагава и може би най-добрият от тях — Едуард Росини, който беше юрисконсулт на Грос и впоследствие стана и мой юридически съветник.

С Адолф Грос много се сблизихме, въпреки че той приближаваше 60-те, а аз бях тридесет и няколко годишен. Той беше мил, интелигентен и непретенциозен човек, тих и последователен, с добро

чувство за хумор. Интересуваше се от световния бизнес и всъщност вече внасяше някои висококачествени изделия на електрониката от Европа, включително отличния грамофон „ЕЛАК“ германско производство, който беше много популярен сред първите почитатели на „хайфи“. Разговаряхме дълго при първата ни среща. Той искаше да научи всичко за мен, фирмата и нейната философия. За кратко време разбрах много неща от него за американския делови свят. Обясняваше ми Америка и американския бизнес, включително някои чисто практически сведения за престижа и характера на различните търговски организации и най-подходящите начини за бизнес в Америка. Освен това той непрекъснато се опитваше да ме американизира или поне да ми даде известна светска шлифовка и изтънченост.

Веднъж ме попита дали искам да отида на новия спектакъл на „Моята прекрасна лейди“ на „Бродуей“. Това беше най-успешното представление за сезона. „Разбира се, че искам да го видя, Адолф“, отговорих му аз, „но съм сигурен, че няма билети. Всички места са продадени“. Той ми каза да не се тревожа и за кратко време се снабди с два билета. Цената на един билет е била най-малко 100 долара. Това бяха доста пари за театрално представление по онова време и цяло състояние, поне за мене, през 1957 година. Работихме до късно в деня на спектакъла и отидохме направо в театъра на Марк Хелинджър. За мене беше ново и вълнуващо преживяване да бъда сред публиката на най-нашумялото представление за сезона. Адолф се чувствуваше преситен от подобни развлечения. Щом угаснаха лампите и оркестърът засвири увертюрата, Адолф се обърна към мене и прошепна: „Акио, лека нощ“. Той проспa целия чудесен спектакъл на стодоларовото си място.

Адолф Грос почина внезапно от сърдечен пристъп в Лондон през 1958 година. Всички бяхме потресени. Винаги съм се чувствувал много задължен към него и го смятам за своя американски баща. Г-жа Грос продължава да е близка със семейството на „Сони“ и винаги я каним на всички юбилейни тържества на американския филиал на „Сони“.

Срещнах се с юридическия съветник на Грос Едуард Росини чак след смъртта на Грос. Тогава се запознах и с Ървинг Сейгър — финансиста на предприятието „Грос“. Тези прекрасни хора ме научиха

на много неща, свързани с американското счетоводство и право. Имах нужда от някого, на когото можех да се доверя при осъществяването на идеята за американски филиал на „Сони“. Те двамата бяха най-добрите ми учители и помощници. Като член на Асоциацията на счетоводителите Сейгър следеше за правилното ми данъчно облагане. С Еди Росини станахме като братя. Заедно работехме, заедно се хранехме, ходехме на голф (той ме заведе в своя клуб в Спринг Вали, щата Ню Йорк), заедно решавахме деловите проблеми. Между другото, Еди ме запозна с американските договори за делова дейност, които бяха почти непознати в Япония.

Когато в началния период ходех в Ню Йорк, отсядах в евтин хотел и се хранех по закусвалните поради лошия си английски език и ограничените средства. Там не се налагаше да разговарям с никого и да се мъча да намеря съответната дума на английски. Но при първото ми пътуване с Дон Кагава в САЩ, той ми даде да разбере, че не е подходящо да търсим евтини хотели и закусвални, защото собствената ни гордост и достойнството и престижа на фирмата трябваше да бъдат на по-високо равнище. Той ми внуши, че е по-добре да отседнеш в най-евтината стая на най-добрия хотел, отколкото в най-скъпата стая на някой евтин хотел. Държеше да се храним в добри ресторанти и ме научи да ценя разликата в ястията и обслужването. Когато обикаляхме из Съединените щати, оскъдният ни бюджет понякога ни принуждаваше да наемаме една стая за двамата, но винаги предпочитвахме по-добрите хотели. В Ню Йорк престанах да се храня в „Хорн & Хардартс“ и се преместих в „Стуфърс“. Сградата на Пето авеню №666 в центъра на града беше нова по онова време и „Стуфърс“ се помещаваше на последния етаж. (Когато живеехме в Ню Йорк и дъщеря ми Наоко беше още малка, тя обичаше да ходи в този ресторант и да се наслаждава на гледката оттам. Преди няколко години купих апартамент на 48-ия етаж в „Мюзийм Тауър“. Първото нещо, което тя видя от прозореца, беше зданието на № 666, където в детството си се беше хранила вкусно безброй пъти. Дъщеря ми забеляза, че от апартамента трябва да погледне надолу, за да види сградата с ресторанта, а като дете ѝ се струваше, че се намира чак в облаците и целият Ню Йорк е под краката ѝ.)

Неоценими са учителите като Дог Кагава. Повечето японски бизнесмени, които посещаваха Америка по онова време, се затваряха в

себе си и предпочитаха да се запознаят със страната от разказите на други японски бизнесмени, посетили САЩ преди тях. От пръв поглед личи неприемливостта на такъв подход. Макар и живели по няколко години в чуждата страна, тези японски бизнесмени си оставаха чужденци и съветите им напомняха слепец, повел за ръка друг слепец. Опознавах Америка чрез хората, за които тя беше роден дом, защото те имаха верен поглед върху страната.

В качеството си на вицепрезидент на фирмата в Токио имах многобройни задължения. Затова не можех да се справя сам с продажбата на нашите изделия в Съединените щати. Обсъдих проблема с Грос и по негов съвет определих „Делмонико Интернешънъл“ за доставчик на нашите радиоапарати. За известно време връзките ни с „Делмонико“ вървяха добре, но скоро започнах да се тревожа. Името ни печелеше популярност, продажбите растяха, а хората от „Делмонико“ изглеждаха по-заинтересовани от ниската цена, отколкото от качеството. В един момент започнахме да спорим за цената на калъфа от изкуствена кожа и намаляването ѝ с няколко цента. Те често ни искаха евтини радиоапарати, които им трябваша в големи количества за разпродажбите с големи отстъпки в цената. Това не беше в стила ми и им го казах. Ние не проявявахме интерес към производството на евтини стоки само и само да реализираме печалба.

Когато обявихме пред света, че сме успели да създадем първия в света транзисторен телевизионен приемник в края на 1959 година, „Делмонико“, без даже да се консултира с нас, започна самореклама, че ще бъде доставчик на новото изделие. Това ме разтревожи, защото не ми харесваше как вървят делата ни с тях. Предвиждах катастрофален изход, ако отношенията ни продължаваха. Още преди да изсъхне мастилото върху рекламните им материали, казах на хората от „Делмонико“, че нямам никакво намерение да продавам телевизионните приемници чрез тях. Страхувах се, че нашите отлични телевизори, първите по рода си в цял свят, ще се продават евтино и дори с отстъпка. Моята продукция трябваше да поддържа извоювания престиж на класата и високото си качество.

Имахме големи неприятности с тях по този въпрос. Благодарение на Ед Росини избягнахме дългите битки по съдилищата, но преговорите се проточиха много дълго и ни струваха много пари. Пред „Делмонико“ изтъкнахме, че с тях сме подписали договор за

радиоапарати по време когато действително знаехме, че ще последват и телевизионни приемници, защото вече работехме в тази област, макар и без да ни е известно кога точно ще сме в състояние да ги произвеждаме, но нямаме изрична уговорка за телевизорите. Знаех, че някой ден ще стигнем и до телевизионната техника и затова цитирах датата на регистрация на патента, за да подкрепя аргументите си. Това означаваше, че не предоставяме на „Делмонико“ правото върху нашите телевизионни приемници. Всъщност умишлено изключвахме телевизорите от договора с „Делмонико“.

Хората от „Делмонико“ бяха недоволни. Решихме, че единственият начин да преодолеем затрудненията е да прекратим отношенията си. Те искаха да им платим висока цена за такова споразумение и настояха за 300000 долара за анулиране на договора. Ние се възпротивихме и постепенно намалихме исканата сума. На няколко пъти бях готов да се съглася с техните искания, защото смятах, че те няма повече да отстъпят. Ед Росини обаче не се съгласяваше и аз го послушах. „Дай ми още един ден“, каза ми той, „и ще намаля сумата до 100000 долара“. В крайна сметка той се спря на 75000 долара. Попитах го какъв е хонорарът за услугата и той отговори: „25000. Ще ги взема от техните пари“. Той все повече ми допаднаше. Хонорарът му беше много висок за онова време, но за мене беше важен принципът. Приятно ми беше, че американските ми учители са на същото мнение. Ние смятахме, че трябва да се отървем от договора, независимо от високата цена. Накрая изкупихме обратно от „Делмонико“ наличните 30000 радиоприемника като част от сделката.

Данните за производството и годишните доставки и продажби не изглеждат впечатляващи на хартия. 30000 не е кой знае каква огромна цифра за каквото и да е електронен уред. Но в големия студ през февруари 1960 година в Ню Йорк малобройният персонал на предприятието, което скоро щеше да се превърне в американския филиал на корпорацията „Сони“, получи няколко камиона радиоапарати, всеки един в красива картонена опаковка, която още повече увеличаваше обема. Тридесетте хиляди ни се сториха милиони. Не бяхме съобразили каква работа ще ни създадат и не бяхме наели работници за случая.

Ървинг Сейгър предложи склада на „Агрод“ за съхраняване на радиоприемниците. Когато камионите пристигнаха в една мразовита



февруарска сутрин, не ни оставаше нищо друго, освен да облечем ватенките и да започнем да разтоварваме апаратите и да ги пренасяме в склада. Петима души работихме от сутринта до 4 часа на следващата сутрин. Чувствувахме се изтощени, но радиоприемниците бяха акуратно подредени в склада. Отидохме в канцеларията да пием нескафе. Завеждащият склада Чарли Фар, който все още работи при нас, отказа предложеното му кафе и се прибра у дома в Бруклин да си почине. Един от групата реши, че трябва още веднъж да преброи кутиите с радиоапаратите и се върна в склада. След преброяването тръгна обратно, но като отваряше вратата, неволно включи алармената система.

Охраната веднага нахълта в канцеларията и ни залови на местопрестъплението — банда изпоцапани и уморени японци и един американец, които спокойно си пият кафето. Може би те не си представяха крадците точно в този вид, но въпреки всичко им се сторихме подозрителни. Ървинг Сейгър беше в групата и тъй като беше единственият американец сред нас, се опита да обясни на охраната, че ние сме ръководителите на фирмата. Охраната хвърли поглед към мръсните работни дрехи и не му повярва. Не можехме да се свържем с Фар, който знаеше кодовите цифри за алармената система, защото той беше на път към къщи. Затова седнахме и зачакахме. Изведнъж на Сейгър му хрумна да отвори сейфа. Пазачите ни се възпротивиха, но Сейгър ги увери, че знае шифъра. Той отвори сейфа и им показа документите на фирмата, които доказваха самоличността и дейността ни. Пазачите неохотно приеха доказателството и поклатиха глави с недоверие, но преживяването ни накара да се почувствуваме членове на едно семейство.

### 3

Скоро започнах непрекъснато да сноа между Токио и Ню Йорк. Като вицепрезидент на корпорацията не можех да си позволя да отсъствам от Токио за дълго, но като основател на фирмата ни в Съединените щати, не можех да допусна и да се заседявам в Токио, Усецах, че за да утвърдим фирмата си в САЩ, трябва да опозная страната по-добре. Въпреки многобройните добри приятели в Америка, разбирах, че се налага да науча много повече за американския начин на живот и мислене. Да популяризирам името на фирмата ни в САЩ беше едно, а да разбере американците беше съвсем друго. Същевременно съзнавах, че моето бъдеще и бъдещето на фирмата зависят в голяма степен с бизнеса ни в САЩ и изобщо по света. Вече изнасяхме малко над половината от продукцията си в чужбина. Осъзнах, че нашата фирма трябва да стане гражданин на света и то добър гражданин на всяка страна, където имахме делови връзки. Трябваше да научим как се отчитат пазарната статистика и данните за продажбите.

Реших да основа компания в САЩ, наречена „Сони Корпорейшън ъв Америка“. В Токио Ибука и Кадзуо Ивама, който покъсно стана неин президент, посрещнаха идеята скептично, да не говорим за малобройния персонал от ръководни и изпълнителски кадри за „Сони“ в Ню Йорк. Бях убеден в правотата си. Никой не можеше да ми противопостави сериозни аргументи против проекта. Чрез нашата компания там щяхме да изградим собствена търговска мрежа, сами да се занимаваме с реализацията и да трупаме опит в маркетинга. Колегите ми в Токио решиха, че трябва да оставят тази работа на мене, защото аз най-добре познавах обстановката в САЩ. Проектът беше дългосрочен, така че решихме да го осъществим при подходящ случай. По стечение на обстоятелствата не след дълго това ни се удаде.

Бяхме подали молба в Министерство на финансите да ни разреши превода на 500000 долара в САЩ за бъдещи нужди. Не знаехме обаче дали тя ще бъде удовлетворена и кога ще стане това.

Съвсем неочаквано получихме разрешението точно когато обсъждахме въпроса за разкриването на американския ни филиал. Ето как през февруари 1960 година официално създадохме „Сони Корпорейшън ъв Америка“ с капитал 500000 долара. След 16 месеца предложихме на американския пазар два милиона обикновени акции от „Сони“ под формата на сертификати за депонирани в банката чуждестранни ценни книжа. Научих много неща от тази дейност. Въпреки че токийската компания по електроснабдяване „Токио Илектрик Пауър Къмпани“ беше пускала облигации на американския пазар преди войната, ние представлявахме първата японска фирма, която предлагаше акции в Съединените щати. Това стана възможно чрез новосъздадената система на сертификатите. Според тази система акциите се държат в страната, където са издадени, но сертификатите, които ги удостоверяват, се депонират в американските финансови учреждения и с тях може да се търгува както с обикновените американски акции.

Нашата банка и банката за ценни книжа „Номура Секюритиз“, чието ръководство ни познаваше добре, заедно с американската фирма „Смит Барни“ и нейният президент Бърнет Уокър смятаха, че трябва да пробием на американския пазар. Бяхме заинтригувани от възможността да наберем средства чрез продажбата на акции в САЩ. Обсъдихме въпроса в Токио през есента на 1960 година. „Смит Барни“ и „Номура Секюритиз“ се съгласиха да бъдат главни гаранتي в синдиката по емисията на ценните книжа.

Това беше може би най-трудната ми задача. Трябваше да се съобразим с Кодекса на японската търговия, разпоредбите на японското Министерство на финансите и американската комисия по ценните книжа и борсите. За мене всичко това беше съвсем ново, непознато и сложно. За щастие министър-председателят Хаято Икеда се отнесе благосклонно към идеята, защото държеше на международните връзки на Япония. Това беше първата стъпка към либерализация за капитала след Втората световна война. Въпреки положителното отношение на Икеда, трябваше дълго да убеждаваме консервативните традиционалисти в Министерството на финансите да удовлетворят молбата ни. Трябваше да действуваме бързо. Събрахме добър екип: аз и сътрудниците на „Сони“; Ърнест Шварценбах от „Смит Барни“, който представляваше гарантите; Джон Стивънсън от адвокатската фирма „Съливан и Кромуел“, чийто ръководител стана

впоследствие и Йошио Теразава от „Номура Секюритиз“, който току-що се беше върнал от сватбено пътешествие през февруари 1961 година (както се оказа, той беше толкова погълнат от проекта, че нямаше време да се види с младоженката цели четири месеца!).

Работехме върху „демонстрационната маневра“ — предварителния проспект и ни беше трудно да изясним в него нашия начин на действие така, че да удовлетворим Комисията по ценните книжа и борсите. Наложихме се да вършим много неща за пръв път. Така например трябваше да изменим методите си на счетоводство, за да отговарят на консолидационната система на Запада и за пръв път сумирахме данните си. Не можех да не се съглася с един американски колега, който отбеляза: „Как е възможно да съдите за общото състояние на фирмата, ако не сумирате данните?“. Имаме голяма изгода от това, че се научихме да сумираме и след като натрупахме достатъчно опит, превърнахме консолидационната система в основен метод на счетоводна отчетност в Япония.

Трябваше да преведем всички договори на английски език и да обясним на хартия нашата фирма в най-големи подробности. Първото нещо, което смути юристите и счетоводителите, беше текстът в много договори, по силата на който ако по време на действието на договора условията се изменят по такъв начин, че засегнат възможността на някоя от страните да изпълни задълженията си, двете страни трябва да преговарят и да обсъдят създаването се положение. Това е много разпространена формулировка в японските договори. Същевременно много фирми реализират част от деловата си дейност или почти целия бизнес без никакви писмени договори. Това обстоятелство обаче тревожеше хората, които не познаваха начина на водене на деловата дейност в Япония. Предполагам, че това беше първото съществено разминаване на концепциите, с което се сблъскахме. Американската страна не можеше да проумее как можем да седнем на масата за преговори и да разговаряме честно при наличие на големи разногласия между двете страни.

За нашите гаранции още по-сериозно стоеше проблемът с методите на финансиране, свързани с традиционната японска система на краткосрочни заеми. В Япония е обичайно фирмите да работят с голям брой подновявани 90-дневни заеми. Някой ме попита: „Как можете да управлявате дейността си при толкова много краткосрочни

заеми? Ако банката ги изиска обратно, вие сте загубени“. Обяснихме, че няма опасност банката да изиска сумите и че това е традиционният най-евтин начин за осигуряване на средства. Той осигурява на японските фирми голяма гъвкавост — те могат да подновят заема при необходимост или да го изплатят, ако повече не се нуждаят от средства. Банките обръщат особено внимание на фирмите длъжници и се грижат преди всичко за отпуснатите средства. Но американските колеги настояваха за писмени гаранции от банката, че заемите ще се подновят. Обясних им доверието, което съществува между банките и фирмите. Те казаха, че предпочитат нещо в писмена форма пред доверието. В крайна сметка разбраха идеята ни и възприеха нашия начин на действие. Ние също научихме много неща.

След три месеца денонощна работа решихме, че сме приключили с работата в Япония и се преместихме в Ню Йорк за окончателно уточняване на регистрацията. Борсата в Токио затваряше в 15 часа местно време, което съответствуваше на 2 часа сутринта в Ню Йорк. Трябваше много внимателно да следим токийската борса, защото ако курсът на акциите се колебаеше прекалено силно, можехме да срещнем затруднения с Комисията по ценните книжа и борсите. Ето защо всяка вечер работехме поне до 2 часа след полунощ в представителството на „Номура Секюритиз“ в Ню Йорк. Последната ни задача беше да се обадим в Токио и да попитаме за курса на пазара. После вземах метрото до апартамента, който бях наел на Петдесет и шеста улица точно срещу „Газлайт Клъб“. Всяка нощ се връщах около 2:30 часа, капнал от умора. Вратата неизменно беше заключена и звънях на портиера да ми отключи. Престоят ми се удължи с няколко седмици и портиерът започна да се чуди на издръжливостта ми. Всяка сутрин, когато едва се довличах до дома, той ми хвърляше поглед, изпълнен с лукаво възхищение. Накрая той се изсмя и каза: „Категорично не разбирам откъде намирате сили всяка нощ да стоите до толкова късно в заведението отсреща“.

Когато свършихме всичко, бяхме толкова уморени, че едва се държахме на крака. Най-накрая дойде денят за уточняване на курса. Това означаваше, че трябва да получим от Токио цената преди затварянето на борсата, което беше в 2 часа след полунощ в Ню Йорк, да вземем съгласието на гарантите в лицето на Ърни Шварценбах, да напишем цената в проспекта и незабавно да го отпечатаме. След това

един от адвокатите трябваше да вземе влака за Вашингтон в 6 часа сутринта (тогава нямаше редовен сутрешен полет) и да депонира документите в Комисията по ценните книжа и борсите в 9 часа. След регистрацията и разрешението, той трябваше да се обади по телефона от Комисията в Ню Йорк, за да пуснем сертификатите на пазара. Към края на онзи последен ден обаче Ърни Шварценбах вече не беше в състояние да стои прав. Оставаше единствено да се уточни цената, а механизмът за това беше разработен. Затова той реши да се прибере у дома и да си почине. „Защо не ми се обадите по телефона когато получите съобщение за цената?“, предложи той, „Мога да дам съгласие и по телефона, вместо да чакам тук“.

Идеята ни се стори добра. Шварценбах си отиде вкъщи. Там си легнал на канапето до телефона и веднага заспа. Когато му се обадохме, той спеше толкова дълбоко, че не можехме да го събудим. Звъняхме безброй пъти. Никакъв отговор. Времето летеше. „Номура“, Токио и аз се бяхме споразумели за курса на новата емисия ценни книжа. Никога няма да го забравя — 17 долара и 50 цента за един сертификат, състоящ се от 10 акции. Оставаше само съгласието на Шварценбах. Телефонът звънеше, той продължаваше да спи в хола си в Грейт Нек, ние гледахме часовниците си и се чудехме какво да предприемем. Помощникът на Ърни, Сам Хартуел се сети, че Шварценбах между другото е кмет на Грейт Нек и можем да се обадим на тамошната полиция и да ги помолим да пратят патрулната кола до къщата му и да го събудят. Идеята ни въодушеви. Оказа се обаче, че само преди седмица някакъв съмнителен тип в Грейт Нек досаждал по телефона на кмета и полицейския началник. Затова позвъняването на Хартуел беше посрещнато хладно. Всъщност те направо се изсмяха на молбата на Сам. Наложих се той надълго и нашироко да обяснява случая. Накрая те повярваха и изпратиха един полицаи да събуди кмета.

Бях изтощен, когато всичко свърши, но резултатът приятно ме изненада. Той представляваше чек за 4 милиона долара от първата ни продажба на акции в чужбина. Никога през живота си не бях виждал чек за такава сума. Върнах се вкъщи толкова уморен, че в продължение на две седмици не ми се ставаше от леглото. По-късно публикувахме много подробна книга, нещо като библия или настолно четиво за всички японски компании, които възнамеряват да продават акции на

американския пазар. Тя стана доста популярна. Шварценбах напусна „Смит Варни“ през 1966 година и аз веднага се възползувах от случая да го поканя да заеме поста президент на американския филиал на „Сони“ на мое място, защото аз междуременно се издигнах до председателското място. След всичките ни преживелици покрай продажбата на акции, той знаеше за „Сони“ почти толкова, колкото и аз самият. Шварценбах заемаше този пост до смъртта си през 1968 година.

Още през 1960 година открих изложбена зала в токийския квартал Гинза. Там потенциалните купувачи можеха да разгледат и изпробват изделията ни без наоколо да се навъртат хора, които се опитват на всяка цена да им продадат нещо. Мястото придобиваше все по-голяма известност. То имаше неоценимо значение за рекламата на продукцията. Фирмата ни беше нова и трябваше да се представи на японците. По-късно трябваше да се представим по същия начин на американците и после на европейците.

Поставихме си за цел да открием изложбена зала в Ню Йорк. Разгледах града и стигнах до извода, че ако искаме да получим достъп до заможната клиентела, която може да си позволи доста високата цена на нашите изделия, трябва да я търсим на Пето авеню. Разхождах се нагоре-надолу по Пето авеню в центъра на Манхатън и гледах хората и магазините. Гледката беше много впечатляваща — „Тифани“, „Картие“, „Сакс Фифт авеню“, „Бергдорф-Гудмън“. Ограничих търсенето до източния участък на Пето авеню, между Четиридесет и шеста и Петдесет и шеста улица, защото той изглеждаше най-елегантната част от улицата.

Както търсех подходящо помещение на първия етаж, забелязах, че на видно място са поставени знамената на много държави, но японското знаме липсва. Реших, че като отворим нашата изложбена зала, ще бъдем първите, които поставят японското знаме на Пето авеню.

Две години търсих наистина подходящо място. Накрая трябваше да се задоволим с твърде малко помещение, но аз лично проектирах вътрешното оформление и поставих огледала на една от стените, за да създават чувство за простор. В работата около изложбената зала и в приспособяването към ритъма на американския начин на живот разбрах, че ако искаме да вникнем в американската действителност и да се представим успешно на гигантския американски пазар, трябва да направим много повече, отколкото просто да разкрием американски филиал. Трябваше да се преселя със семейството в Съединените щати



и да живея като американец. Получавах много покани и познавах много хора, но разбирах, че като семеен човек в Америка ще обогатя познанията си, защото навсякъде, където ходех — клубове, увеселения и вечери — американците бяха със семействата си. Много от поканите бяха адресирани „До г-н и г-жа Морита“. Научих, че ако мъжът е сам, той създава затруднения на домакинята. Когато цялото семейство живее в САЩ, то може да придобие впечатления, които са недостъпни за чуждестранните гости.

Отначало не споделях тази мисъл с никого, но постепенно все повече се убеждавах, че трябва да постъпя точно така. Съединените щати бяха открити и прогресивни. Ню Йорк се превръщаше в световен кръстопът. Заведох съпругата си Йошико в Ню Йорк по повод откриването на изложбената зала през октомври 1962 година. Когато въодушевлението от церемонията по откриването достигна своя връх, почувствувах, че моментът е подходящ и заявих без заобикалки: „Йошико, преместваме се в Ню Йорк“. Тя ме познава много добре и не показва изненадата си. Знаех, че като столичанка, тя ще се справи с преместването от Токио в друг голям град и ще се приспособи към новия начин на живот, въпреки че практически не говореше английски език. Тя твърдо реши да изпълним моя план и всъщност направи неща, които изненадаха всички. Тук имам предвид и собствената ѝ делова дейност след преместването. Знаех, че тя ще се справи, защото често я оставях сама в Токио по време на деловите ми пътувания. Тя беше не само стопанка и майка, но и мой довереник и свързка при отсъствията ми от града. Често ѝ се обаждах по телефона, за да предам новини и съобщения за фирмата или други учреждения и се съветвах с нея.

В САЩ много неща щяха да бъдат съвсем различни, но аз познавах характера и решителността ѝ, които щяха да ѝ помогнат да се справи успешно. Сега тя има много приятели в чужбина, защото се оказа, че има необикновена дарба да се приспособява към нови хора и нови места и да действа като неофициален дипломат в международните дела. Това е толкова по-достойно за възхищение като се вземе предвид обстоятелството, че Йошико е израснала без да прояви особен интерес към чуждите страни и голямо желание да пътува, въпреки че отлично готвеше ястия от френската кухня. Тя произхожда от самурайско семейство, което започнало да се занимава с издателска дейност и книгоразпространяване в края на епохата

Токугава. Предприятието се разраснало и се превърнало в голяма верига книжарници. Днес същата компания „Сансейдо“ издава популярна серия кратки речници на чужди езици. Идеята за тези речници принадлежи на баща ѝ и сега те са любими издания на учениците и студентите.

Животът на Йошико като младо момиче е бил много деен. Домът ѝ в Токио не се различавал особено от нашето домакинство в Нагоя, т.е. той също е бил пълен с прислуга и роднини, сестри и един брат, които заедно преживявали хубави мигове и кавги. Тя си спомня, че в дома непрекъснато се говорело за бизнес, точно както вкъщи. Като дете само два пъти пътувала на запад до курорта Хаконе, близо до планината Фуджи. След като ни запознаха през 1951 година, тя ми довери, че моят роден град Нагоя, разположен още по на запад, е извън обсега на достижимото. Същевременно баща ѝ носел европейски дрехи и бил своеобразен интернационалист. Той обичал да води семейството на вечеря в ресторант. Едно от любимите ѝ места бил ресторант „Ню Гранд“ в Гинза. Моите родители също ме водеха там. По-късно Йошико и аз открихме, че и двамата си спомняме още от детството впечатляващия неонов надпис в синьо и червено на върха на сградата.

Знаехме, че двамата ни сина Хидео и Масао и дъщеря ни Наоко трудно ще свикнат с новия начин на живот в Америка, но те бяха малки и лесно се приспособяваха. Хидео беше на 10 години, Масао — на осем и малката Наоко — само на шест години. Смятах, че животът в САЩ ще им бъде много полезен, въпреки всички трудности в началото.

В Токио Ибука беше настроен скептично. Основното му възражение беше, че не му се нрави идеята вицепрезидентът на фирмата да бъде толкова далече от него. Предложих му да се връщам в Токио на всеки два месеца и да прекарвам там около една седмица. Освен това бях и продължавам да бъда горещ поддръжник на телефона. Обясних му, че можем да се свържем по всяко време. Той се съгласи, както и предполагагах. Започнах да осъществявам плана си. Знаех, че презокеанските ми пътувания няма да намалют. (Спрях да броя прекосяванията на Тихия океан, когато те станаха 135 на брой, а това беше много отдавна).

В Ню Йорк бях поръчал на сътрудниците ми да търсят жилище за семейството. Скоро те ни намериха отличен апартамент. Прочутият цигулар Натан Милстейн живееше на третия етаж на Пето авеню в № 1010, точно срещу Музея на изкуствата „Метрополитън“ до Осемдесет и втора улица. Той реши да се премести в Париж за две години и даде апартамента под наем с пълна мебелировка. Наемът беше доста висок или поне така ни се струваше тогава за японския джоб. Трябваше да плащаме 1200 долара месечно, но за сметка на това всичко беше както трябва — апартаментът се намираше в престижен квартал, не трябваше да местим мебели в Ню Йорк и дори не се наложи да сменяме украсата. Вкусът на маестро Милстейн ни допадна. Можехме направо да се нанесем. Апартаментът се състоеше от 12 стаи. Бяхме свикнали с малките японски жилища и затова той ни се стори като палат. Имаше най-малко четири спални, помещения за прислугата, огромен хол, отделна трапезария и работен кабинет. Всички стаи бяха просторни и мебелирани удобно и с вкус. Вечер запалвах осветлението на музея. Цялата фасада на сградата светваше и си представяхме, че сме в Париж, въпреки че и Ню Йорк беше ослепително бляскав за нас. Преместих се през април. Децата още не бяха свършили учебната година и дойдоха чак през юни. Бях сам, но имах много работа. Всеки ден ходех до службата с автобус заедно с нюйоркчани. Слушах разговорите им и наблюдавах навиците им с любопитството на социолог. Занимавах се също така с продажби, срещах се с клиенти и когато можех да се откъсна, обикалях училищата в Манхатън, за да запиша децата.

Сам Хартуел от фирмата „Смит Барни“ беше най-добрият ми помощник в търсенето на подходящо училище. Децата му учеха в града и той добре познаваше мястото. Даваше ми безценни съвети, уреждаше ми срещи и даже понякога идваше с мене. Трябва да съм обиколил поне 20 училища, за да намеря място, където могат да учат три малки япончета, които въобще не знаят английски език. Исках училището да ги приеме най-малко за две години, защото първоначално смятах такъв да бъде срокът на престоя ми в Америка. Училищата не проявяваха особен интерес. Повечето от тях се придържаха към европейските традиции в образованието. Накрая директорът на „Сейнт Бърнард“ заяви, че проявява интерес към интернационализирането на неговото училище и се съгласи да приеме

момчетата. За Наоко намерих училището „Найтингейл-Бамфорд“. Проблемът с образованието беше решен и вече по-спокойно очаквах семейството да пристигне в Америка.

Оставаше да съобщим на децата вестта за преместването. Върнах се в Токио със самолет и заведох цялото семейство в новия хотел „Палас“, където ангажирах апартамент за почивните дни в края на седмицата. Беше 1963 година и градът се подготвяше за лятната Олимпиада през 1964 година. Кипеше строеж — нова система за експресен транспорт, нови хотели и обществени сгради. Беше жест към семейството да отседне в един от най-новите токийски хотели в такава вълнуващо време. Момчетата запомниха хотелския апартамент много добре, защото за пръв път влизаха в обзаведен по европейски образец хотел. Хидео се впечатли много, че не трябва да се събува пред стаята. В събота вечер вечеряхме обилно в елегантния ресторант „Краун“ на последния етаж, откъдето се откриваше гледка към императорския дворец. После в апартамента им съобщих новината за преместването в Съединените щати. Обещах, че ще отидем в „Дисниленд“. Децата не знаеха какво им предстои, но осемгодишният Масао се възторгна. По-късно той си призна, че тъй като всички западни филми по телевизията бяха дублирани на японски, той смятал, че всички в Америка говорят японски език. По-големият Хидео не беше чак толкова ентузиазирани, защото не искаше да се разделя с приятелите си. Но аз изпълних обещанието си, отидохме в „Дисниленд“, отседнахме в хотела точно до парка и направихме дълга обиколка с децата преди да се установим в Ню Йорк. Все още с удоволствие си припомняме онова пътуване.

Разбирах, че за семейството преместването ще представлява поврат. Като привърженик на теорията за пълното потапяне в средата, само една седмица след пристигането ни в Ню Йорк, още преди да бяхме успели да се настаним, записах момчетата в лагера „Уинона“ в Мейн. Смятах, че това ще бъде най-бързият начин за включване в забързания ритъм на живота в Америка. Според лагерния правилник родителите нямаха право да посещават децата си през първите две седмици, за да могат децата да се почувствуват самостоятелни и по-бързо да свикнат с новата обстановка.

След като изпратихме децата на лагер, предложих на Йошико да вземе американска шофьорска книжка, казах ѝ, че всички в Америка

карат коли. Освен това тя щеше да ѝ бъде полезна в деловата дейност. Както момчетата бяха в Мейн (за Наоко намерихме дневен градски лагер в Манхатън) и аз трябваше често да пътувам, за нея беше още по-важно да си осигури свобода на придвижването. Смятах, че трябва да се срещаме с приятели в околностите и да пътуваме в почивните дни. Когато се подготвяше за писмения изпит, Йошико толкова много се притесняваше от незнанието си на английски, че научи наизуст целия материал, включително стоте възможни въпроса, без да разбира по-голямата част от текста. Тя изкара отлична оценка на писмения и мина без проблеми на практическия изпит, но се наложи да вземем назаем един „Фолксваген“ с ръчно превключване на скоростите за нея, защото „Кадилакът“, който бях купил, беше автоматичен и в началото ѝ беше трудно да се справя с автоматичното управление.

Йошико обича да си припомня, че едно от първите ми изисквания след сватбата през 1951 година беше да вземе шофьорска книжка, макар и това да беше необичайно за тогавашните японки. Тя изпълни желанието ми и по времето, когато отидохме в Ню Йорк, тя беше много опитен шофьор. В процеса на развитието на фирмата имаше непрекъснат поток от инженери и други сътрудници от Токио към Ню Йорк. За тях Йошико беше безценна. Понякога японските ни гости се разболяваха, не понасяха необичайната за тях храна или се нуждаеха от помощ, защото не разбираха за какво става дума. Йошико им готвеше, помагаше им и ги съветваше.

Работният ми кабинет в апартамента се превърна в лаборатория по електроника, където инженерите изследваха и изпробваха телевизионните приемници на конкурентните фирми. Из целия кабинет бяха разхвърляни телевизори, части и инструменти. Потокът японци, които влизаха и излизаха, не секваше. Задачата на Йошико беше да посреща новопристигналите с колата на летище „Кенеди“, което тогава се наричаше „Айдълуайлд“. Случваше се поради лоши метеорологични условия или други причини полетите да се отклонят за Нюарк и Йошико трябваше да измине целия път от „Айдълуайлд“ до Ню Джърси с колата, за да посрещне самолета. В Манхатън тя ни караше за деловите срещи в града, на „Уол Стрийт“ или другаде. Понякога се налагаше да обикаля из околностите с някой от инженерите в колата, който проверяваше чувствителността на радиоприемниците ни на ултракъси вълни, т.е. измерваше във всички

посоки разстоянието от Емпайър Стейт Билдинг, на което сигналът започваше да заглъхва.

Колкото до момчетата, животът в летния лагер отначало им се е сторил труден. Нямаше други япончета и двамата бяха разпределени в различни групи и спяха в различни палатки. Директорът на лагера си купил английско-японски речник. Научил няколко японски думи, за да разговаря с тях и да не се чувствуват напълно изолирани. Впоследствие разбрахме, че нощем плачели и това е съвсем обяснимо. Бяхме им дали бележка, в която пишеше: „Моля да се обадите на баща ми“. Казахме им да я използват, ако попаднат в беда и не знаят какво да правят, но те не си послужиха с нея. Лично аз се чувствувах ужасно, но смятах, че това преживяване е за тяхно добро. Когато си тръгнахме от първото посещение при тях, аз и Йошико едва сдържахме сълзите си.

Масао ни разказа, че през деня прави това, което правят и останалите, без да разбира защо го прави. В лагера „Уинона“ имаше голяма свобода на избора, за разлика от японските летни лагери, където дневният режим е еднакъв за всички деца. Масао правел това, което мнозинството правели. Хидео беше в средната възрастова група, а Масао — в младшата, така че двамата се срещали само на обяд. Представям си как две япончета, които не знаят английски език, се учат да играят бейзбол, да плуват и да се изкачват по планините с американските деца, които говорят на американски жаргон, който е като трети език. Все пак момчетата добре се разбираха с другите деца в лагера. Жена ми и аз ги посещавахме при всяка възможност през почивните дни. Хидео, който беше доста яшен, с възторг говореше за големите порции, разнообразните сладоледи, щедрите дажби пъпеш и плодов сок. Масао не беше толкова доволен от лагера, но следващото лято отново пожела да отиде и се разстрои, когато дойде време да си тръгва оттам.

Децата се учеха на самостоятелност и на американски начин на живот. Това беше много здравословно за тях. Виждаха разликата между американците и японците и започваха да осъзнават чувството на национална гордост и символа на националното знаме. Беше им много интересно, че всяка сутрин се пее американския национален химн и се вдига американското знаме. По-късна, когато си построихме нова къща в Токио, поставихме пилон в двора. Всяка сутрин

момчетата издигаха японското знаме, докато не заминаха да следват в чужбина. Сега над всички заводи на „Сони“ се вее японското знаме, знамето на „Сони“ и знамето на държавата, където се намира заводът. В края на краищата и ние, както спортистите олимпийци, представяме Япония и трябва с гордост да носим символите на нашата родина.

Наоко беше твърде малка, за да я изпратим на лагер през първата година. Затова я записахме в градския дневен лагер „Бийчууд“. Тя свикна с новия живот благодарение на изключителната приспособимост, която изглежда притежават всички малки деца. След като завърши първи клас в Ню Йорк, сметнахме, че може да я изпратим на лагер, а и тя самата искаше да отиде след разказите на братята си за „Уинона“. Когато отидохме на посещение при нея след първите две седмици, тя ни заведе до езерото и ни разходи с лодка, като гребеше сама и очевидно се гордееше с това постижение. Когато я попитахме как се е чувствувала там тя призна, че е била самотна и вечер след загасването на лампите плачела. За да придобие смелост, си светвала фенерчето под завивките. Така си обяснихме историята със загадъчното изчезване на джобните й пари. Оказа се, че ги е харчела, за да си купува батерии за фенерчето от лагерния магазин.

Момчетата се завърнаха от първото лято, прекарано в Мейн, освежени и жизнерадостни. Първото нещо, което забелязаха и не харесаха в Ню Йорк, беше миризмата на изгорели газове и смогът в града. Учебната година почна. Отначало другите ученици в „Сейнт Бърнард“ ги приеха с любопитство. Те трудно произнасяха имената им. Хидео си спомня, че повечето негови съученици го наричали „Хайди“. След това, в пансиона в Англия го наричали Джо, съкратено от Тоджо — очевидно единственото познато за тях японско име. Масао си припомня трудностите с ограничения му английски речник в часовете по френски език. Той изучаваше английски като чужд език, а от него се очакваше да учи втори чужд език на основата на първия, който му беше почти също толкова непознат.

В началото английският на Йошико беше ужасен, но тя си постави за цел да го научи. Тя учеше и слушаше и така скоро си намери приятели. По време на пътуванията ми, в случай че нямаше задължения във фирмата, тя водеше децата на ски в „Катскилс“ или ходеше на гости на приятелите ни около Ню Йорк. Ако бях в Ню Йорк през почивните дни, понякога ходехме на пикник. Йошико караше

колата, а аз седях до нея като навигатор с карта на коленете. Освен това се оказа чудесна домакиня. Даваше вечери и коктейли със само една помощничка японка, която бяхме довели със себе си. По време на престоя си в Ню Йорк сме посрещнали над 400 души в нашия апартамент. Йошико дотолкова се усъвършенствува в тази дейност, че след връщането ни в Япония написа книга, озаглавена „Моите размисли за посрещането на гости“. Книгата имаше огромен успех и все още се използва като ценен източник от японците, които посрещат гости от чужбина или посещават домове на чужденци. В Япония все още не е много разпространен обичаят да се канят гости, макар и напоследък хората, които имат опит в контактите с чужденци и живеят в апартаменти малко над средното ниво, канят по-често хора у дома.

Йошико изпитваше големи затруднения в началото, защото често я канеха на обед съпругите на американски бизнесмени и други жени, а единственият ни преводач в Ню Йорк по онова време беше мъж и не беше много уместно Йошико да го води на женски събирания. Освен това в Япония мъжете никога не водят жените си на обеди или вечери по служебна линия, а когато по други поводи се събират няколко семейства, мъжете и жените сядат един до друг. Разбира се, на Запад обичаят е домакинът да постави най-почетната си гостенка от дясната си страна, често доста далеч от съпруга ѝ, така че на Йошико наистина се налагаше да се научи да общува.

В книгата си Йошико разказва, че е чувствувала прилив на смелост, когато тя — японката, която почти не беше пътувала по света и не говореше английски — присъствувала на приеми в Ню Йорк, където английският на някои францужойки и испанки не бил по-добър от нейния. Книгата съдържа много практични съвети. Така например Йошико предупреждава японките да не носят кимона в неподходящо време. „Приемът се устройва, за да могат всички поканени да се чувствуват равни при храненето и разговорите. Когато всички носят еднакви тоалети, хармонията се засилва. Ако дори само един човек носи подчертано разкошна дреха, всички започват да се чувствуват неудобно и се губи топлотата на преживяването“. Тя се научи да забавлява гостите по елегантен и прост начин, така че те да се отпуснат. Тя знаеше от Япония, че чужденците понякога се страхуват да не им се сервират японски ястия и пръчици за хранене, въпреки съвременната обстановка в западен стил в дома ни. Когато се случваше



да имаме такъв гост, тя отваряше вратата на трапезарията още отрано, докато пиехме аперитива, за да се види, че на масата са поставени сребърни прибори за хранене според западния обичай. Тя правеше списъци на гостите и на предпочитанията им. В тях може да се прочете например, че немският баритон Дитрих Фишер-Дискау обича само месо на скара без сос и подправки; майката на пианиста Андре Уотс не обича риба; диригентът Ленард Бърнстейн обича японските ястия суши и сашими и т.н.

Откритият ѝ маниер допадна на американците и понякога смущавал японците. Това се отнася и до мен самия, защото съм прекалено откровен за японец. Веднъж в Ню Йорк моят приятел, модният дизайнер Иси Мияке ми съобщи много разтревожен, че Йошико и Дайана Врийланд — редакторка на модно списание, която беше и негова приятелка — „се скарала ужасно“. Съвсем скоро след това Дайана се обади по телефона и потърси Йоши, както всички наричаха жена ми. Ами „ужасното скарване“? Нямащо нищо подобно, просто различни мнения, което е съвсем естествено за американците и европейците, но японците старателно го отбягват. Много е трудно да се скараш на японски поради характера и структурата на езика. Самият език използва много косвени конструкции и избягва противопоставени фрази. Затова той просто налага учтивост, освен ако човек умишлено не иска да бъде подчертано груб. Повечето японци, когато чуят спор между американци или европейци, проявяват свръхчувствителност и преувеличават значението на репликите.

Йошико винаги се е интересувала от мода. Чрез новите си приятелки в Ню Йорк тя започна да донася модните новости в Япония. Използуваше новата ни видеоуредба формат U, за да интервюира модни дизайнери като Бил Блас, Оскар де ла Рента, покойния Пери Елис и други и за видеозапис на модни ревюта. След като се върнахме в Япония, тя води телевизионно предаване за модата в продължение на десет години. Пътуваше до големите световни центрове на модата, вземаше интервюта и носеше нови идеи в Япония, която тогава все още изоставаше, не оценяваше значението на модата и не беше такъв лидер в областта на модата, какъвто е в наши дни.

Бяхме запланували да прекараме две години в Ню Йорк, но престоят ни се съкрати поради неочакваната смърт на баща ми. Той ме освободи от задължения в семейния бизнес в края на войната, но аз

бях първородният син. Сега ставах глава на семейство Морита и поемах отговорността за имотното му състояние. Трябваше да се върна в Токио. Веднага тръгнах от Ню Йорк. Йошико се изнесе от апартамента само за един ден, побърза да отиде в лагера „Уинона“, прибра децата в Ню Йорк, уреди всички въпроси, изпрати багажа отделно и след седмица пристигна в Япония. Децата не искаха да тръгват от лагера и изобщо от Съединените щати. Казаха, че тъкмо започват да свикват и да се чувствуват като у дома. Те продължиха образованието си в Япония за известно време, а после им намерихме училища в чужбина. Хидео и Масао отидоха в Англия, а Наоко — в Швейцария.

Смъртта в семейството кара човек да направи равностметка на изминатия път и да се замисли за бъдещето. Що се отнася до децата, бях твърдо убеден, че в новата следвоенна образователна система в Япония липсва дисциплина. Учителите, с някои важни изключения, не притежаваха някогашното достойнство и не получаваха дължимото обществено признание. Левичарският Съюз на учителите и натискът на други групировки влошиха качеството на образованието. Подготовката за изпитите се принизи до механично зазубряне.

По времето, когато бях ученик в прогимназията, дисциплината беше много строга и във физическото, и в умственото ни развитие. През зимата класните стаи бяха много студени. В тях нямаше отопление и не ни разрешаваха да обличаме горни дрехи. Във флота получих здрава закалка, макар и да бях в лагер за новобранци само четири месеца. Всяка сутрин правехме продължителен крос преди закуска. Тогава не се смятах за особено силен физически, но при тази сурова подготовка излезе, че в края на краищата не съм толкова слаб. Освен това като осъзнах възможностите си, придобих самоувереност. Същото се отнася до умствената дисциплина — ако не си принуден да използваш ума си, той става ленив и потенциалните способности остават нереализирани.

При пътуванията си научих, че в Англия продължават да съществуват традиционни училища от този тип. Повечето американски училища ми се струваха прекалено разпуснати. От собствен опит познавах трудностите при изучаването на английски език. Знаех, че в бъдеще светът ще става все по-малък при все по-големите скорости на самолетите и все по-усъвършенствуваните съобщителни средства. Ето

защо исках децата ми да научат английски и да възпитат у себе си самодисциплина.

Мислех за това още по време на първата ми обиколка из САЩ и Европа преди 11 години. Когато отпътувах от Америка за Европа, се колебаех дали да използвам ограничения си запас от английски думи, но на европейския континент се убедих, че много други туристи и гости от САЩ и други страни не говорят езиците на европейските страни, които посещавах. Така се осмелих да проговоря английски. По влаковете срещях много хора, които не говореха местните езици, а понякога знаеха английски по-лошо и от мене. Аз не говорех добре немски, така че се оказвахме в еднакво положение.

Започнах да си припомням познанията от началните гимназиални класове по английски и откъслечните си знания по немски и френски. Открих, че мога да се оправям. Веднъж във влака се оказахме цяла група пътници със същия проблем. Общият ни език беше английският и колкото и слабо да го владеех, все пак можех да се изразявам и да ме разбират. Когато се върнах в Ню Йорк след обиколката на Европа, всички се изненадаха от моя английски. Моят приятел японец Шидо Ямада, който ми превеждаше при сделката за лиценза върху транзисторните радиоприемници преди да тръгна за Европа, беше изумен. Преди да замина от САЩ аз говорех само на японски в личните ни контакти и по време на преговорите. Сега, само след един месец, аз говорех английски! Той си помисли, че съм учил езика по време на едномесечното пътуване из европейските страни, където английският не е официален език. Обясних му, че всичко е въпрос на самоувереност и съм я придобил по време на пътешествието си из Европа.

Докато търсех училище за децата, много от британските ми приятели препоръчваха подготвителното училище към колежа „Атлантик“. Исках да запиша там големия син Хидео, но не можах, защото той беше една година по-голям от възрастта, която се изискваше в училището. Когато децата се върнаха от Америка, решихме да ги върнем един клас назад, за да изучат основите на японския език, история и т.н.

Жена ми и аз прекарахме доста време в Англия в търсене на подходящо училище за Хидео, който тогава учеше във втори гимназиален клас. Йошико изцяло се посвети на тази задача и

обикаляше из цяла Англия със съпругата на един от ръководителите на филиала ни в Лондон Мидори Намики — известна японска телевизионна звезда от времето, когато беше първата водеща на японската версия на детското предаване „Стая за весели игри“.

(По ирония на съдбата именно Мидори и съпругът ѝ Маса Намики ни помагаша да търсим училище в Англия. Работата е там, че когато разработвахме системата за цветна телевизия „Хроматрон“, „Стая за весели игри“ беше единственото дневно предаване, което японската телевизия излъчваше в цветно изображение. Каквото и да правехме по онова време, щом някой изкрещяваше: „Хей, стана десет часа!“, всички се втурвахме в лабораторията, за да видим как работят пробните модели приемници. Най-важното беше да получим естествени, живи цветове, особено на лицата. Проверяха цветовете с особено внимание. Всъщност изучавах лицето на г-жа Намики в най-големи подробности. Със съпруга ѝ се шегувахме, че може би аз съм я разглеждал по-отблизо, поне когато тя се появяваше по телевизията.)

Мисля, че Йошико и Мидори посетиха над една дузина училища с пансион в Англия, преди да намерят точно такава, каквото търсеха. Училището предлагаше двегодишен курс на обучение и приемаше само 50 ученика. На Хидео то се стори много трудно, но той се зае сериозно с учение и през втората година стана отговорник на класа. Взе всички изпити и го приеха в два университета във Великобритания. Поради по-слабите му познания по европейска история и литература, му предлагаха само природо-математическите факултети, а той не искаше да следва такава специалност. „Не искам да се съревновавам с баща си“, каза той. Повече го привличаше икономиката.

Масао се шегува, че насила е влязъл в колежа „Атлантик“. Директорът на колежа адмирал Хол беше на посещение в Япония и му бяха препоръчали да се срещне с мене, когато той търсеше източници за финансиране на колежа. По една случайност Масао имаше свободен ден в училище и беше дошъл при мен в службата, когато дойде адмирал Хол. „Хванаха ме натясно“, признава сега Масао. Адмиралът го препита на място и го прие в училището.

Колежът „Атлантик“ е интересно място. Той се намира в стар замък със 135 стаи в Сейнт Донатс, в южното графство Гламорганшър, Уелс, на около 50 мили от Кардиф. Замъкът е построен през 11 век и

собствениците по-късно са пристроявали. Американският вестникарски магнат Уилям Рандолф Хърст го купил през 1934 година и построил тенис кортове и огромен плувен басейн. Филмовата актриса Марион Дейвис, любовница на Хърст, веднъж казала, че когато тя и У. Р., както го наричала, дошли за едно от редките си посещения в замъка, около 40 уелски певци с цилиндри и дрехи, украсени с ресни, се събрали на поляната да им изпеят приветствена песен. През 1938 година Хърст обявил замъка за продан, но британската армия го реквизирала през войната и го използвала като офицерска школа. През 1960 година замъкът бил купен от богат дарител и предоставен за учебни цели. Масао учи там две години, завърши средно образование и беше приет в Джорджтаунския университет във Вашингтон, окръг Колумбия. Хидео се върна да учи в японски колеж. По едно време възнамерявах да купя животновъдно ранчо в Бразилия и Хидео поиска да го управлява. Затова той се прехвърли в Калифорнийския университет в Дейвис, където две години изучава икономика на селското стопанство и после се върна, за да завърши университета „Ашия“ тук, в Япония. А ранчото така и не купих.

Учението на Наоко беше по-сложно от това на братята ѝ. Отначало тя заяви, че не иска да учи в колеж. Вината отчасти беше моя, защото бях написал книга, озаглавена „Забравете отличния успех в училище“ — своеобразен трактат против прекалено голямото значение, което се отдаваше на връзките от колежа в деловите кръгове в Япония. В моята фирма наложих линия, която не обръщаше внимание на училищния успех на сътрудниците. Така никой не се изкушаваше да съди за някого по дипломата му, а по доказаните му способности и работа или по потенциалните му възможности. Това се дължи на прекалено голямото внимание, което се обръща в Япония на името на университета, кой го си завършил.

В гимназията Наоко учеше френски език. Изпратихме я да завърши в швейцарско училище в Лозана. Въпреки че беше отличничка (имаше и награда за добро представяне във волейболния и баскетболния отбор), тя сметна, че швейцарците не говорят парижкия френски, който искаше да усвои. Ето как се озова в Париж и учи една година, за да придобие желанния акцент. После дойде редът на английския. Тя отиде във Вашингтон и се записа в курсовете по

английски език в Джорджтаун, където по същото време следваше Масао. Оттам отиде да учи моделиерство и дизайн в Лос Анжелос и когато се върна у дома, беше станала съвършен космополит. Преди заминаването Наоко беше много срамежлива, а когато се върна беше жизнерадостна и самоуверена. Тя и съпругът ѝ — инженер в търговската служба на фирмата „Киото Серамикс“ („Киосера“) — неотдавна се върнаха от Калифорния в Токио.

Аз самият научих много покрай образованието на децата. Разбрах, че досегът с други култури учи японеца островитянин, че той е японец и е малцинство в света. Той се приучава да цени японското у себе си. Същевременно осъзнава, че той трябва да се приспособи към света, а не светът към него. Йошико казва, че едно от важните неща, които се научават, е, че „чужденците“ имат различна индивидуалност, различни убеждения, религия и произход. Ето как пътуванията ни в чужбина разшириха кръгозора на семейство Морита. Навсякъде по света ние можем да се чувствуваме добре, но истинската ни родина си остава Япония.

В средата на 60-те години пътувах повече, от когато и да е било. Още преди отиването ми в САЩ в „Сони“ упорито се занимавахме с видео. Идеята за видеоуредби за домашно ползуване фигурираше в мислите ни и на чертожните дъски в продължение на няколко години. Черно-бялата телевизия все още процъфтяваше и ние продавахме толкова телевизори, колкото бяхме в състояние да произведем. В Америка „Ампекс“ произвеждаше големи видеоуредби за телевизионните компании. Ибука и аз си помислихме, че няма никаква причина хората да не искат да имат видео в дома си, също както притежават лични магнетофони. Тази наша вяра се поддържаше от няколко много прогресивни млади сътрудници и служители. Един от тях беше Норио Ога, който беше учел пеене в Токийския университет по изкуствата. По време на следването видял първия ни магнетофон. Това се случило през 1950 година. Оттогава внимателно го наблюдавах поради смелата му критика на първия ни модел. Той беше горещ привърженик на магнетофона, но към нас беше безпощаден, защото му се струваше, че първият ни магнетофон не е достатъчно сполучлив. Според него имало прекалено голямо люлеене и трептене на звука. Разбира се, той беше прав — първият модел беше доста примитивен. Поканихме го да стане платен критик във фирмата още преди да е завършил следването. Идеите му съдържаха много предизвикателства. Тогава той каза: „Балерината се нуждае от огледало, за да усъвършенствува стила и техниката си. Певецът има нужда от същото — от слухово огледало“. (Сега Ога е президент на „Сони“). Сравнението с огледало е много подходящо. Магнетофонът представляваше един вид огледало. Видеото беше още по-добро огледало, стига да можехме да го усъвършенствуваме.

Първите видеоуредби на „Ампекс“ за телевизионни станции бяха огромни. Понякога изпълваха цяла стая и струваха над 100000 долара. В тях се използваше двуинчова лента на открити ролки. Уредът действително беше тремав. Ние трябваше да създадем малка система, която може да се инсталира по домовете. Знаехме, че разработката ще

ни отнеме много време. Направихме няколко модела. Всеки следващ беше по-малък от предишния. Започнахме с двуинчова лента на открити ролки. Още в началото на 60-те години монтирахме такива уредби по самолетите на „Пан Ам“ и „Америкън Еърлайнз“ за развлечения на пътниците. После намалихме ширината на лентата до 3/4 от инча и я поставихме в касета, подобна на магнетофонната, но доста по-голяма. Нарекохме я формат U („U-матик“). След внедряването ѝ през 1969 г. тя се наложи като световен стандарт и измести големите двуинчови уредби в телевизионните станции.

Уредбата с формат U намери приложение и за промишлени цели. Автомобилната компания „Форд“ купи 5000 броя за обучение на механици и търговски агенти. Хиляди уредби се използваха от други фирми за същите цели. Такива системи все още се произвеждат, продават и използват по цял свят. Видеоето е най-популярната машина в едно телевизионно студио. Всъщност даже ние се изненадахме с какви темпове нашите видеокамери и видеоуредби формат U изместват 16-милиметровия филм от телевизионните станции. Видеожурналистиката (електронното събиране на информация) придоби популярност, защото се оказа много практична система. Камерите са малки и леснопреносими. При видеосистемата не се губи време между заснемането и редактирането. Освен това се съкращават големите разходи за изграждане и поддръжка на скъпи лаборатории за проявяване на филмите.

Ибука все още не се чувствуваше удовлетворен. Тази уредба никога нямаше да намери място в домовете на хората, защото беше прекалено скъпа и обемиста. Чрез прилагането на половининчова лента ние произведохме първата в света изцяло транзисторна видеоуредба за домашно ползване. Създадохме нови модели, а Ибука продължаваше да бъде недоволен. Той искаше уред със съвсем малки размери и удобна касета. Веднъж той събра групата по разработката на видеоето в кабинета си след едно от пътуванията си до САЩ. Той подчерта, че най-важният проект за момента е домашното видео и че размерът му е от най-голямо значение. След това бръкна в джоба си, извади купената на летището в Ню Йорк книга с меки корици и я сложи на масата. „Искам такъв размер на касетата“, заяви той. „Това е вашата цел. Искам поне едночасова програма за касетата с този размер“. Това предизвикателство роди системата „Бетамакс“.



В телевизията цветът е решаващ. Имахме голям опит в черно-бялата техника, а цветното изображение беше новост за нас. В началото на 60-те години се извършваше усилена изследователска работа в областта на цветната телевизия. Вече съществуваше системата с маска на мъртвата зона на американската компания „Ар Си Ей“, която се възприе като стандарт от Федералната комисия по съобщенията в САЩ. Но Ибука настояваше да преоткрием сами цветната телевизия. Изоставахме от конкурентите си в тази област, но търсехме нещо ново, нещо по-добро. Ибука искаше да изучим телевизионната техника като започнем от основополагащите принципи. Не ни харесваше модела на „Си Би Ес“ с въртящ се филтър или системата със засенчваща маска на „Ар Си Ей“. Професор Ърнест О. Лорънс от Калифорнийския университет беше разработил друга, много интересна система. Лорънс беше физикът, който изобрети циклотрона. Неговата тръба за цветно изображение се наричаше „Хроматрон“ и значително се различаваше от останалите модели. Концепцията беше много оригинална от техническа гледна точка, макар и трудно изпълнима. При добра настройка на системата се получаваше много високо качество и ефективност. Обвързахме се с тази концепция още през 1962 година. Тогавя закупихме лиценз от собственика на патента — филмовата компания „Парамаунт Пикчърс“. Знаехме, че производствените разходи за кинескопа ще бъдат много големи и ще имаме много технически затруднения. Направихме само 13000 апарата със системата „Хроматрон“, които продадохме в Япония и се отказахме от проекта. Междувременно разработвахме собствена електроннолъчева тръба „Тринитрон“, която се основаваше на нов принцип.

Конкурентите ни използваха система, в която три отделни електронни прожектора в дъното на кинескопа излъчват телевизионен сигнал под формата на поредица от червени, зелени и сини електронни лъчи, фокусирани от оптически лещи върху маската на мъртвата зона — пластинка с многобройни дупчици, разположена зад екрана на кинескопа. Електронните лъчи трябва да се насочат към дупчиците в маската и да преминат към екрана, където създават изображение чрез активация на цветния фосфор върху вътрешната стена на екрана. Системата „Хроматрон“ използваше само един прожектор, вместо три. При нея маската на мъртвата зона беше заменена от набор тънки

проводници. Чрез тях по-голям брой електронни лъчи можеха да достигнат до екрана на кинескопа, по чиято повърхност цветният фосфор беше положен не на точки, а на ивици. Тази система осигуряваше най-ярката и контрастна картина, но създаваше много технически проблеми. Проводниците бяха силноточкови, трябваше да се включват и изключват и в началото ни затрудняваха, защото не можехме да постигнем необходимата надеждност. Успоредно с работата си върху тази система, ние трескаво разработвахме нашата нова система. Ибука не желаше да се примири с чужди проекти, но независимо от това прекарваше дълги часове в лабораторията, където работеше заедно с всички останали инженери върху системата „Хроматрон“ и върху новата система, която се опитвахме да създадем.

Преразгледахме системата „делта“ с три прожектора и ги събрахме в един прожектор, който излъчва три електронни лъча, както в електроннолъчевата тръба „Хроматрон“. За разлика от нея обаче, ние фокусирахме лъчите върху една оптическа леща, а не върху поредица от лещи. Търсехме компактни размери и ефективност. На мястото на сложната решетка от проводници или маската на мъртвата зона поставихме проста и евтина метална решетка — пластинка с ецвани дълги прозорци.

Нашата система увеличи прозрачността с 30 процента, защото при нея до екрана достигаха много по-голям брой лъчи, отколкото при системата с маска на мъртвата зона. Системата ни даваше два пъти по-голяма яркост на изображението и потребяваше по-малко енергия. Започнахме да произвеждаме апарати „Тринитрон“ с дванадесетинчови и седеминчови ленти, но те, естествено, бяха много скъпи. Политиката на фирмата предвиждаше да предлагаме изделията си с премия. На годишното събрание на фирмата „Ар Си Ей“ попитали нейния президент Робърт Сарноф за нашия конкурентен модел за електроннолъчева тръба. Той отговорил, че само моделът с маска на мъртвата зона „е преминал най-важното изпитание — масовото, икономически оправдано производство“. Когато ме помолиха да коментирам репликата му, аз не можех да не се усмихна. „Това е нормално“, споделих с репортера на списанието „Бизнес Уик“. „Изсмяха ни се по същия начин, когато създадохме транзисторния радиоприемник и портативния телевизор“.

Нямахме конкуренция в производството на малки цветни телевизори. Тогава в САЩ черно-бял телевизор с размер на екрана 23 инча в обемиста кутия се продаваше за 400 долара — точно толкова, колкото беше цената на нашите цветни телевизори. Предсказах, че до края на годината (беше 1968 г.) в Америка ще има 10 милиона домакинства с цветни телевизори, по-голямата част от които ще са поставени в холовете. Същевременно бях убеден и се оказах прав, че хората ще искат да имат портативни лични телевизори, които да пренасят в кухнята, спалнята или дори на двора през деня. За да се излезе в американския двор за обяд край скарата за месо или да се лежи в хамак навън и да се гледа телевизия, трябваше портативен апарат и много ярко изображение, а ние предлагаме и двете. Нашият пръв черно-бял транзисторен телевизионен приемник, произведен през 1959 година, по мнението на мнозина изчакваше по-големите апарати, за да му дойде времето на пазара. Когато започнахме да вграждаме интегрални схеми, произведохме малък радиоприемник с тегло само 3 унции (около 85 грама), който можеше да се носи на ключодържател и даже вградихме радио в ръчен часовник, но всичко това целеше само да демонстрира технически възможности, а не да се ориентира към масово производство. Разбира се, новите телевизионни технологии сега ни позволяват да правим телевизори, които могат да се поберат в джоба. Да не забравя, усилията ни по разработката на собствена система за цветна телевизия бяха възнаградени през 1972 година, когато за наша радост американската Национална академия за телевизионни изкуства и науки ни връчи наградата „Еми“ за „Тринитрона“. За пръв път наградата „Еми“ се присъждаше за изделие. „Сони“ получи „Еми“ за втори път през 1976 година за видеосистемата формат U.

Бизнесът ни в Япония и чужбина процъфтяваше. През 1964 година започнахме да произвеждаме настолни калкулатори, които според мен бяха сполучливо допълнение към номенклатурата на производството ни. На Нюйоркския световен панаир през март 1964 година демонстрирахме уред, който по наше мнение представляваше първият в света настолен калкулатор върху основата на физиката на твърдото тяло. Отидох на панаира, за да демонстрирам новото изделие. Винаги с удоволствие правя демонстрации. (Веднъж в Ню Йорк показвах нашата видеокамера на репортер от „Ню Йорк Таймс“. Внезапно се чува сирените на пожарната. Погледнах през прозореца и видях, че димът излиза от мазата на нашата сграда. Грабнах камерата и заснех пристигането на пожарникарите, а след това веднага прожектирах материала на репортера. Това беше най-убедителната демонстрация през живота ми).

По-късно предложихме на пазара специален модел калкулатор, наречен „СОБАКС“ (от съкращението на английската фраза „сметало върху основата на физиката на твърдото тяло“). Скоро обаче научих, че няколко десетки японски фирми са се заели с бизнеса в областта на калкулаторите и ми стана ясно, че рано или късно ще дойде пресяването чрез жестока война на цените. Така се получава на японския пазар, а ние винаги сме се старали да отбягваме такива неща. Когато стана ясно, че другите ще направят големи отстъпки в цената, за да завладеят част от пазара, ние се отказахме от бизнеса с калкулаторите.

Прогнозата ми излезе вярна. Много производители на калкулатори се разориха. Други се отказаха от производството след като претърпяха големи загуби. Днес съществуват само три големи производители на калкулатори и така бях посвоему отмъстен. Все още имаше какво да се прави в областта на звукозаписа и звуковъзпроизвеждането, телевизията и видеотехниката. Ние непрекъснато търсехме нови предизвикателства и нови усъвършенствувания в тази насока.

Все пак, като размишлявам за миналото, ми се струва, че може би твърде прибързано се оттеглихме от бизнеса с калкулаторите. Признавам, че днес това ми изглежда техническа недалновидност от моя страна, въпреки че именно предвидливостта винаги е била силната ни страна. Ако бяхме останали в бизнеса с калкулаторите, може би щяхме по-рано да натрупаме опит в дигиталните технологии, намерили приложение впоследствие в персоналните компютри, звуковата и видео техника и щяхме да спечелим конкурентната борба. Събитията обаче се развиха така, че ние усвоихме тази технология покъсно, макар и да разполагахме с база за разработката ѝ. С други думи, от гледна точка на бизнеса ние постъпихме правилно в краткосрочна перспектива, но в крайна сметка сбъркахме. За щастие не съм допускал много други грешки в краткосрочните решения.

През 1964 година бизнесът вървеше толкова добре, че решихме да изградим нов завод за монтаж на телевизионни приемници, защото през същата година Япония беше домакин на летните олимпийски игри и като че ли всяко японско семейство искаше да има цветен телевизор, за да гледа Олимпиадата. Няколко години преди това търсенето на черно-бели телевизори нарасна много поради предаваната по телевизията брачна церемония на престолонаследника принц Акихито и принцеса Мичико. Всъщност въодушевлението от Олимпиадата като че ли обедини нацията в името на обща цел. Олимпийските игри подтикнаха страната да осъществи някои много важни и навременни подобрения. Токио отдавна се нуждаеше от нова система за експресен градски транспорт, но чак когато Япония се кандидатира да бъде домакин на игрите и имаше честта да спечели домакинството, стана очевидно, че пътната мрежа не може да поеме увеличението на транспортен поток. Гледката на пословичните японски задръствания, проточили се на километри по улиците и понякога продължаващи часове наред, трябваше да се е сторила на японците прекалено унижителна за показ по телевизията из цял свят и затова системата за експресен градски транспорт беше завършена в рекордно кратки срокове.

Плановиците отчитаха също обстоятелството, че сред увеличението на приток на туристи по време на Олимпиадата и след това ще има хиляди хора, които за пръв път посещават Япония и ще пожелаят да видят древната столица Киото, търговския център Осака,

други забележителности по ивицата покрай Тихоокеанското крайбрежие от Токио на запад до Хирошима и южния остров Кюшу. Те щяха да претоварят съществуващата железопътна мрежа, която така или иначе се нуждеше от обновление. Ето как бяха внедрени най-съвременните технологии, които доведоха до изграждането на автоматичната скоростна железопътна система „Шинкансен“. Днес така наречените „влакове стрели“ тръгват от гара Токио на всеки 20 минути. Гостите продължават да се възхищават на пътуването със скорост 155 мили в час, въпреки че системата на „влаковете стрели“ вече има над двадесетгодишна история. В северните части на страната се откриват нови линии. Подготвя се ново поколение скоростни влакове на магнитна основа, задвижвани от линеен мотор. Тяхната скорост ще превишава два пъти скоростта на „влаковете стрели“ и ще бъде значително по-висока от френския скоростен влак „ТГВ“.

Предолимпийската строителна компания включваше и редица други обекти: токийското летище „Ханеда“ беше модернизирани и разширено, построиха се нови хотели, благоустроиха се парковете и градините в столицата. Много частни лица и японски фирми предложиха нови проекти и стоки, свързани с Олимпиадата. Властите счетоха, че шумните клаксони на леките коли и камионите замърсяват околната среда — проблем не само за гостите, но и за самите японци. Затова те предприеха общонационални мерки за промяна и подобрене и използваха случая да намалят шума в големия град чрез забрана на ненужното използване на клаксоните.

Такава кампания за модернизация, във връзка с важни общонационални събития не е уникално явление, но в Япония тя се оказва особено успешна. През 1972 година, когато главният град на остров Хокайдо Сапоро беше домакин на зимните олимпийски игри, се реализира подобна програма за реконструкция и модернизация, която включваше между другото строителство на първото в града метро. Посетителите в Сапоро по време на зимната Олимпиада се удивяваха на извършените промени. Освен модернизацията на материалната база, се наблюдаваше нараснала гражданска гордост от града, догонил модерната епоха и изоставил голяма част от провинциалното си минало. Гражданите на Сапоро станаха по-съвременни и се обърнаха с лице към останалата част от страната и към света.

През втората половина на 60-те години за мене ставаше все по-важно да пътувам в чужбина и да посещавам разрастващата се мрежа от производствени предприятия и научноизследователски институти в Япония. Струваше ми се, че денонощието е твърде кратко и затова за фирмата беше съвсем логично да си осигури собствен самолет, а по-късно — и хеликоптер. Това е голяма рядкост в Япония, дори и в наши дни, защото гражданската ни авиация продължава да изостава от американската. Но не след дълго имах предимството да реша как предпочитам да пътувам с оглед на ефективността с кола или самолет. Днес разполагам с удобен син „Мерцедес“ 380 Е в Токио, а „Сони“ притежава два хеликоптера „Аероспасиал“ 350 и 355. (Ние сме търговски агенти на фирмата „Аероспасиал“ в Япония). Мога също така да взема реактивния самолет „Фалкън“, както се наложи например при пътуването ми до Китай и другаде, въпреки че обикновено пътувам с редовните граждански полети през океана. (Ние сме търговски агенти и на „Фалкън“ в Япония. Когато съм в САЩ, понякога пътувам с „Фалкън 50“ или „Фалкън 100“).

Отдавна съм престанал да броя презокеанските си полети. За мене дългите пътувания със самолет не са така уморителни, както за някои други хора. В самолета мога да спя непробудно. Всъщност понякога си почивам по-добре по време на полет, отколкото в някоя хотелска стая. Нося със себе си малка кутия суши — обикновен ориз, подправен с оцет и сурова риба — и изпивам малка бутилчица саке. След това се завивам с одеялото, казвам на стюардесата да не ме буди за ядене, напитки или филми и заспивам моментално, почти като Адолф Грос на представлението на „Моята прекрасна лейди“.

Обикновено тръгвам от Токио рано сутринта и пристигам в Ню Йорк същата вечер (денят е същият, защото се пресича международната линия за смяна на датата, въпреки че полетът е около 12 часа). След пристигането в Ню Йорк играя час и половина тенис, след това отново заспивам до 4 часа сутринта, когато ставам и започвам да чета служебните документи, за да съм подготвен за началото на работния ден. Никога не успявам напълно да компенсирам часовата разлика и затова се старая да спя колкото е възможно повече, защото тръгвам за следващото пътуване преди да съм се пренастроил от предишното.

Смятах, че дейността ми като председател на Японската асоциация по енергетика (ЕИАД) малко ще разреши пътуванията ми от 1985 година нататък, но продължавам да вметвам в графика си някои неотложни пътувания по цялото земно кълбо. Така например за мене не е необичайно да пропътувам от Токио до Ню Йорк, оттам до Лондон, от Лондон до Лос Анджелис, после до Хавайските острови, от Хаваите през Лос Анджелис до Париж и обратно до Токио за по-малко от две седмици.

Такова пътуване ме принуждава да намеря начини да се справям със служебното натоварване. Половината от бизнеса ни се осъществява в чужбина, фирмата държи на стила си на новатор в производството и поради това нямах готов пример, на който да подражавам. Затова си разработих система, която е подходяща за мене и ми служи добре. Непрекъснатото усъвършенстване на съобщителните системи в наше време дават възможност за връзка навсякъде по света. Понякога ме наричат „телефономаниак“, защото провеждам безкрайни телефонни разговори. Бизнесът ни се разпростира по цял свят, така че ако съм например в Ню Йорк и съм буден в хотелската си стая в 4 часа сутринта, работният ден в някои от предприятията на „Сони“ някъде по света вече кипи и винаги мога да позвъня по телефона.

Обичам работата си, обичам също така спорта. Започнах да играя тенис на 55-годишна възраст. За пръв път пробвах ски спускане на 60-годишна възраст. Когато станах на 64 години, се върнах към водните ски, но вече трудно издържам натоварването на краката. Играя голф от 40 години насам и играта все още ми доставя удоволствие. Всеки вторник преди обяд провеждаме съвещание на ръководството в Токио и ако съм в Япония, обезателно присъствувам, като преди това играя няколко сета тенис от 7 до 9 часа сутринта на закритите кортове недалеч от службата. Брат ми Масааки, който е вицепрезидент на „Сони“, също обича тази игра и понякога играя с него и други ръководители на „Сони“. Обичам да спортувам заедно с млади хора, защото от тях получавам нови идеи и свеж поглед върху всички въпроси. Мисля, че това се отразява добре на духа, тъй като младите хора са изпълнени с ентузиазъм.

Откакто започнах да играя тенис, забелязах, че рефлексите ми са станали по-добри. Това ми доставя удоволствие, защото с



напредването на възрастта рефлексите и реакциите се забавят. Някои казват, че и умът отслабва, но да се надяваме, че това не е истина. В началото пропусках много топки, а сега вече мога да отбивам много бързи сервиси. Разбира се, вече не играя сам, винаги на двойки. Когато се учех да карам ски, много трудно пазех равновесие, но после свикнах. Всеки ръководител трябва да оценява необходимостта от подобни енергични упражнения не само заради сърцето, но и заради ума и чувството на увереност. Много е важно човек да бъде уверен в себе си.

Летенето също заслужава внимание според мене. При едно от първите пътувания със служебния хеликоптер на фирмата, забелязах, че пилотът е по-възрастен от мене и ми хрумна, че ако му се случи нещо по време на полета ще загинем и двамата. Помислих си, че би било глупаво от моя страна в такъв случай да седя на задната седалка и да се измъчвам. Ето защо получих разрешително за учащ се, започнах да сядам на мястото на втория пилот и се научих за всеки случай да управлявам хеликоптер. Винаги, когато летя с пилот, който е също така дипломиран инструктор по пилотаж на хеликоптери или самолет с неподвижни криле, аз съвсем законно мога да поема контрола без непременно да се налага да взема пилотско разрешително. Всички наши пилоти са дипломирани инструктори. Подновявам разрешителното ежегодно, не защото смятам сам да управлявам хеликоптера, а за всеки случай. Не искам да се чувствавам безпомощен. Успокоява ме мисълта, че при необходимост мога да приземя хеликоптера.

Веднъж летях с хеликоптер марка „Аероспасиал 350“ от Женева и казах на пилота: „Този хеликоптер е също като нашия“. „Видях Ви на парижкото летище“, отговори ми той, „и си помислих, че сте не само ръководител на фирма, а и пилот. Ето, поемете“. Не исках да управлявам при излитането от Женевското летище, затова го помолих да излети и да ми даде кормилото след това. Много обичам хеликоптерите. Управлението им е по-трудно от самолетите с неподвижни криле по отношение на баланса и стабилността, но несравнимо по-голямата маневреност на хеликоптера от тази на самолета е истинско удоволствие.

Всеки ден секретарките ми дават домашно. Винаги имам около себе си две фиброви кутии — едната черна, другата червеникава. В

черната стоят всички вътрешни материали, които трябва да прегледам, а в червеникавата — международните материали. Имам четири секретарки. Две от тях работят по вътрешните и две — по международните въпроси. През деня нямам време да прегледам документите, защото говоря по телефона, приемам посетители и провеждам съвещания. Някои казват, че основното занимание на японските стопански ръководители е да се съвещават. Материалите и писмата се стичат непрекъснато, независимо от това дали имам време за тях. Затова преди да си тръгна, трябва да си проправя път през целия куп материали, натрупани в двете кутии. В черната кутия се съдържат материали за деловата дейност на „Сони“, отчети за производството и продажбите, запитвания, документи, свързани с работата ми в Японската асоциация по енергетика, „Кейданрен“ или Федерацията на стопанските организации или техническите и инвестиционни комитети, които председателствувам. Международната кутия съдържа покани да произнесе речи в САЩ, Европа или другаде, някои подробности по определени проблеми, нови планове за продажби или реклама, примерни програми за пътуванията ни и писма от приятели и делови сътрудници в чужбина.

Освен това в „Сони“ имаме секция, наречена „Секция за външни връзки“, която работи предимно за мене. В секцията работят специалисти във всички области, в които работя — Японската асоциация по енергетика, „Кейдарен“, японско-американската конференция на бизнесмените и различни съвети, в които членувам. Един от щатните специалисти отговаря за работите ми в „Кейдарен“, друг — в Асоциацията по енергетика, трети — за връзките с правителството. Имам също така помощник за написването на речите, макар и рядко да говоря с писан текст. В кутиите има паметни бележки от сътрудниците ми и дори изрезки от вестници. Секретарките знаят как да ме намерят навсякъде по света. Секретарките в Ню Йорк и Токио винаги знаят къде се намирам. Веднъж отидох на ски в планината близо до Каруизава в Япония. Щеше ми се да си почина три поредни дни, но не се получи — намериха ме на пистата. (Обикновено сътрудниците ми се стараят да се справят с проблемите без мене. Тогава просто се налагаше лично да дам отговор.)

Понякога ми се обаждат от САЩ с вести от Американския Конгрес, които имат отношение към „Сони“. Водя също така всякакви

лични разговори. Вкъщи имам пет телефона, два от които използвам само аз. Освен това имам специални телефони в апартамента на Хавайските острови, апартамента в „Мюзийм Тауър“ в Ню Йорк и на вилата край езерото Аши до планината Фуджи.

Необходимостта от специален телефон се появи, когато децата поотраснаха, но продължаваме да държим повече телефони, защото скоро внуците ще започнат да ги използват. Много е важно да имам два телефона лично за мене, защото по втория мога да поискам определена информация, докато разговарям с някого по първия. Скоро инсталирах втори телефон и в колата. Настоявам всеки ръководител във фирмата да получи при назначението си специална 24-часова пряка телефонна връзка, така че винаги да можем да го открием.

Непрекъснато съм зает, но се старая да си почивам при възможност. През зимата ходя на ски в почивните дни в края на седмицата, а през лятото играя тенис. По време на новогодишната ваканция обикновено прекарвам 7–8 дена на Хавайските острови, където играя голф и тенис. Често посещаваме Великденския музикален фестивал в Залцбург и Вагнеровия фестивал в Байройт. Обикновено наемам „Мерцедес“ от Мюнхен и отивам дотам с него. Разстоянието е около 155 мили и се случва съпругата ми да ме сменя на кормилото. В Япония нямаме особени възможности да караме много и със сигурност нямаме никакъв шанс да караме с такава висока скорост, каквато можем да си позволим в Германия. В Япония имам много удобна „Тойота“, с която често отиваме до планинската ни вила.

Обичам бързото пътуване, макар и да не се смятам за „демон на скоростта“. Веднъж на Вагнеровия фестивал в Байройт оперният певец Петер Хофман показа на мене и Йошико гордостта си — мотоциклет „Хонда“ с обем 1200 куб см. Тази огромна и мощна машина не се продава в Япония, но се търси много в Германия, където няма ограничения за скоростта по аутобаните. Той ме подкани да го подкарам. Отклоних поканата и му казах, че предпочитам той да кара, а аз да седна зад него и да направим една обиколка. При скорост 140 мили в час едва успях да се задържа, въпреки че го бях хванал здраво. Все пак беше вълнуващо преживяване.

Спряхме и слязохме от мотоциклета. Той ме попита искам ли да се кача на специален самолет за висш пилотаж. Разбира се, че се съгласих — никога не се бях качвал на такава машина. Отидохме с

колата до летището. Там се запознах с негов приятел, който беше шампион на Германия по висш пилотаж. Той ме покани да се кача и аз с радост приех. Седнахме в кабината и пилотът ми каза: „Ще Ви наблюдавам и ако Ви прилошее, ще се приземим“. Никога не ми беше прилошавало в самолет и затова уверено кимнах в знак на съгласие.

Излетяхме. Той ми подаде ръчките за управление и каза да изкача самолета на височина 4000 стъпки. Изпълних задачата, изравних полета и отново той пое управлението. Без да ме предупреди започна програмата — лупинги, превъртания, гмуркания и какво ли не. Стори ми се, че са минали часове. Неволно посягах към колана, за да се държа за нещо. Стомахът ми е много здрав, но наистина почувствувах облекчение, когато той ми даде знак, ме започваме кацане. При последната фигура зърнах Йошико и Петер Хофман на пистата, които се смееха и ни махаха.

Точно когато се приближихме до края на пистата, на височина 50 стъпки от земята пилотът обърна самолета с долната част нагоре и даде газ. Летяхме толкова ниско — струваше ми се, че стържа с главата си по пистата. Жена ми каза, че е видяла косата ми да виси право надолу от самолета, когато сме прелетели край тях. Обичам да се спускам с шейни по стръмни склонове, бобслей и други подобни неща. Но там спускането е само три минути. С Йошико се спуснахме с такава шейна на научното изложение „Експо 85“ в Япония. 30 минути висш пилотаж ми се стори най-дългото преживяване, май прекалено дълго. Трябва да си призная, че краката ми трепереха при излизането от иначе невзрачното самолетче. Страхувам се, че благодарностите ми накрая са прозвучали малко неубедително.

Обичам да ходя в Европа, особено заради музиката и големите музиканти, повечето от които познавам добре чрез нашата продукция и чрез общите ни приятели в бизнеса и изкуството. С маестро Херберт фон Караян се сприятелихме по време на турнето му в Япония през 1966 година. Тогава той не помнеше да сме се срещали преди, но през 1953 година бяхме разговаряли във Виена. По онова време Виена още беше окупирана от съюзническите сили и затова ми трябваше специално разрешение от Лондон за пътуването до там.

Току-що бях гледал филма „Третият“, чието действие се развива във Виена. Много се радвах, че отивам в този град на загадките. Чрез пътническия агент в Ню Йорк бях направил резервация за хотел.

Пристигнах късно вечерта и се отправих към хотела. Сутринта слязох за закуска и забелязах, че на почти всички маси има червени знаменца. Вечерта не бях разбрал, че се намирам в съветския сектор и че хотелът е предимно за руски офицери. Моят приятел, японският композитор Шинджи Тояма, който тогава следваше във Виена, дойде да ме види. Изражението му беше уплашено. „Защо си в руския сектор?“, прошепна той и нервно се огледа наоколо. Свих рамене и останах там няколко дни. Моят пътнически агент беше направил резервацията и не знаех как да я променя. Метрдотелът ми посочи една ъглова маса в ресторанта, която ми хареса — не се налагаше да разговарям с никого и спокойно можех да наблюдавам.

Отидох във Виенската филхармония и именно там се срещнах с великия фон Караян, който вече беше прочут диригент. Той ме попита: „С какво се занимавате, г-н Морита?“. На лошия си английски се опитах да му обясня, че работя в областта на електрониката и произвеждам магнетофони. „Добре“, каза той. „Познавате ли Макс Грундиг? Трябва да го посетите“. Отговорих, че не познавам лично Макс Грундиг, но съм бил в известните заводи „Грундиг“ в Германия преди да дойда във Виена, без да се запозная с този велик представител на германската радиотехника, а за съжаление не се връщах по същия път. Все пак след няколко години се запознах с Макс Грундиг. С фон Караян се срещаме често и е редовен гост у дома.

Популярността на изложбените зали на „Сони“ в Токио и Ню Йорк ме убеди, че се нуждаем от постоянно място в самия център на Токио, защото канцелариите и заводите ни бяха далеч от тълпите. Купихме едно ъглово място в квартал Гинза, на едно от най-оживените кръстовища в града и построихме осеметажна сграда, защото правилникът за строежите не разрешаваше по-голяма височина на сградите. За разлика от височината, дълбочината не беше ограничена и затова построихме шест подземни етажа. Там направихме търговски център, сервизни помещения и пак ни остана пространство, което решихме да оползотворим. В Токио идваха много гости и ми хрумна, че за тях ще бъде много впечатляващо да ги посрещаме в наш собствен ресторант. Освен това щяхме да реализираме печалба, защото японците имат навик да вечерят навън и да канят гости в ресторант. Доста време обмисляхме стила на ресторанта.

Изключих от плановете ресторант в японски стил, макар и това да изглеждаше най-логично. Тъкмо се бях върнал от Корея, където непрекъснато ми поднасяха корейски ястия и разбрах, че чужденецът може да прояви интерес към местната кухня, но не всяка вечер. Освен това щеше да е трудно да конкурираме големите и известни японски ресторанти. Идеята за китайски ресторант също не ми хареса особено, защото в Токио имаше голям брой китайски ресторанти и готвачите често сменят местоработата си. Тогава френските ресторанти бяха съвсем малко на брой и нито един от тях не беше автентичен.

Често пътувах до Франция. Познавах парижкия ресторант „Максимс“ и собственика му Луи Водабл. Знаех, че той снабдява самолетната компания „Пан Ам“ с храна за първа класа и реших, че може би ще прояви интерес към някоя новаторска идея. Обърнах се към него с проект за копие на „Максимс“ в Токио — с автентична украса, френски готвачи, меню, вина, обслужване и стил също като парижките. Идеята му допадна. Изпратих своя архитект в Париж, използвахме два от подземните етажи на сградата на „Сони“ и възсъздадохме „Максимс“, който продължава да е толкова популярен,

колкото и при откриването. Приятно ми е да си мисля, че именно ние предизвикахме големия интерес на токийските ресторанти към френската кухня като показахме, как може да се постигне това. През 1984 година фирмата „Ла Тур Аржан“ разкри представителство в един хотел в Токио. Броят на френските ресторанти и бистра в японската столица е голям и непрекъснато нараства. Френските гости се изненадват от учудващо добрата френска кухня тук. Има дори една японска фирма за хлебни изделия, която притежава фурна в Париж и продава френски хляб на французите.

Стигнах до извода, че трябва да открием изложбена зала в Париж. Исках да я уредим на Шанз Елизе — може би най-прочутата улица в света — по-известна и по-оживена от Пето авеню в Ню Йорк. Късно вечер Пето авеню опустява с изключение на няколко книжарници, докато Шанз Елизе изглежда изпълнена с минувачи в почти всеки час от денонощието.

Изградихме филиал „Сони Овърсиз, СА.“ (наричаме го съкратена СОСА) една година след американския филиал „Сони Америка“. Управлението му се намира в Цуг, Швейцария. Така ни посъветва един приятел, който изтъкна благоприятното данъчно облагане в Цуг. Ние бяхме първата японска фирма в Цуг по времето, когато там вече се бяха настанили доста американски компании. В Лондон и Париж имахме местни сътрудници, но с придобитото самочувствие от продажбите и маркетинга в САЩ решихме да направим същото в Европа. По-лесно е да се каже, отколкото да се направи. Преговорите по този въпрос бяха трудни и продължителни. Смяната на лондонския агент беше сравнително лека, въпреки че там доста време бяхме в загуба. В един момент колегата ми предложи на шега да спечелим пари като открием японска баня за туристи, защото получавахме гореща вода безплатно и няхахме почти никаква работа. Но във Франция разбрахме, че „Джапан Инкорпорейтид“, както много американци и европейци наричат нашите делови отношения с правителството, изобщо не могат да се сравнят с връзките на френското правителство с деловите кръгове, които се оказа, че надминават и английските.

Едно е сигурно: никога не съм чувал някой японски държавен глава или ръководител на правителството да кани чужди компании в страната или да се занимава с бизнес, както прави това министър-председателката Маргарет Тачър. При всяка възможност, дори на

срещи на най-високо равнище, тя рекламира Англия като например задава въпроса кога „Нисан Мотърс“ или някоя друга фирма ще построи завод във Великобритания. Веднъж даже Уелският принц участва в такава кампания. Той дойде за „Експо 70“. Английският посланик ме помоли преди това да поставя телевизори „Сони“ в дневната на апартамента му в английското посолство в Токио. После бях представен на принца по време на прием в салоните на посолството. Той ми благодари за телевизионните приемници и веднага ме попита дали не възнамерявам да открива заводи на фирмата във Великобритания. Тогава нямахме такива планове. Когато чу отговора ми, той се усмихна и каза: „Е, ако решите да построите завод в Обединеното кралство, не забравяйте моята територия“.

Когато наистина решихме да работим в Обединеното кралство, стори ни се разумно да разгледаме и Уелс, наравно с останалите възможни области. Накрая се спряхме на Уелс поради местоположението, удобствата, околната среда и т.н. Построихме завод в Бридженд и когато бяхме готови за откриването през 1974 година, се свързах с посланика, който по това време беше в Англия. Помолих го да попита Уелския принц дали той би се съгласил да присъствува на церемонията по откриването.

Принцът прие поканата. На входната врата на завода поставихме паметна плоча на английски и галски (уелски) език без японски надпис. В словото си на церемонията му припомних разговора на „Експо 70“. „Този завод представлява важна стъпка в международната политика, която нашата фирма осъществява още от самото си създаване“, подчертах аз. „Идеалът на «Сони» е да служи на международната общественост чрез уникалните си технологии и чрез обединени усилия в международен мащаб, както на това място, където работници, инженери и доставчици ще работят съвместно с нас, за да произвеждат висококачествени стоки за тукашния взискателен пазар“. По-нататък изразих надеждата, че заводът един ден ще се превърне в доставчик не само за английския пазар, но и за континентална Европа, както стана впоследствие. Принцът даде интервю за вестник „Саут Уейлз Еко“, където разказа за срещата ни в Токио. Вестникът цитираше неговите думи: „Аз бях най-изненадан, че усмивката на лицето на непроницаемия японец след две години ще се превърне в



истински завод в южен Уелс“. Никога не съм се смятал за непроницаем, но не бих спорил по този въпрос с един принц.

По-късно кралица Елизабет беше на официално посещение в Япония. Имах честта да ѝ бъда представен на приема в британското посолство. Тя ме попита дали е вярно, че принц Чарлз е препоръчал мястото за изграждане на завода. Отговорих утвърдително и тя остана много доволна. При посещението си в Лондон след няколко години във връзка с изложбата на японски дизайн в музея „Виктория и Албърт“ отново се срещнах с кралицата и имах възможност да ѝ докладвам за напредъка ни. След това получихме Кралската награда за дейността ни. Изнасяхме около половината от произведените във Великобритания стоки в Европа и Африка, което представляваше приблизително 30% от общия обем на британския износ на цветни телевизори.

През 1981 година разширихме завода в Бридженд с цех за кинескопи и поканихме принца отново. Той отговори, че е прекалено зает, но ще изпрати лейди Дайана, Уелската принцеса. Тогава тя беше бременна с принц Уилям. Много се развълнувахме от новината за пристигането ѝ. Тъй като във фабриката се обработваше стъкло под налягане, всички посетители трябваше да носят твърда шапка и предпазни очила. Изпратихме ѝ в Лондон шапка и очила предварително, за да получим одобрение от нейна страна. Принцесата пристигна и обиколи завода с шапка, на която с едри букви пишеше „Сони“. Отвсякъде я снимаха фоторепортери. Трябва да призная смущението си при мисълта, че това изглежда до известна степен комерсиално, но изглежда другите нямаха такова впечатление, най-малко лейди Дайана. Тя беше очарователна, добронамерена, отзивчива, дружелюбна и много сърдечна. Поставихме, разбира се, втора паметна плоча.

Не се оплаквам, че британското кралско семейство проявява интерес към напредъка на нашата фирма — далеч съм от тази идея. Напротив, чувствавам се изключително удовлетворен и поласкан. Цитирам този случай, за да подчертая, че е естествено и правилно правителството да се интересува от бизнеса и да помага за увеличаването на работните места. В САЩ изглежда се лансира идеята, че членовете на правителството трябва да са врагове на

бизнеса или поне да са неутрални спрямо него. Но на мене ми харесва живото участие на английското правителство.

Англичаните са проявявали доброто си отношение към мене. През 1982 година отидох в Лондон, за да получа медала „Албърт“ на Кралското общество по хуманитарните науки „за големия принос към технологичното и производствено обновяване и управление, промишления дизайн, трудовите отношения, видеосистемите и към развитието на търговските връзки в света“. Почувствувах се неудобно от обстоятелството, че медалът „Албърт“ е бил присъждан на такива велики учени като Томас Алва Едисон, г-жа Мария Кюри и Луи Пастър. В по-шеговит тон членовете на Кралското общество ми връчиха удостоверение за добро владение на английския език, което би могло да се счита за рекорд по щедрост от тяхна страна. Ето как стана това: след церемонията по връчването на медала „Албърт“ в Кралското общество по хуманитарните науки, дадох прием в чест на домакините. В приветствието си споменах, че „Сони“ и аз винаги сме били новатори и че не само сме създавали нови продукти, но и нововъведения в английския език. За доказателство приведох примера с думата „уокмен“ и уникалното име на самата корпорация. Всички бурно изръкопляскаха, написаха ми почетно удостоверение за свободно владение на английски език и ми го връчиха.

Опитът ни с „Франция Инкорпорейтид“ беше твърде различен. Трябваше да преговаряме в продължение на няколко години, за да прекратим договора с местния френски агент на фирмата и да създадем „Сони Франция“. Оказа се, че агентът на „Сони“ е близък приятел на министъра на финансите и запален ловец със собствен самолет. Двамата с министъра често ходеха на лов заедно. Колкото пъти се опитвахме да прекратим договора с френския агент и да създадем собствен филиал, толкова пъти получавахме отказ от Министерството на финансите. Дълго време се занимавахме с този въпрос чрез нашите адвокати и накрая правителството неохотно даде съгласие за смесено предприятие с разделен наполовина капитал. Приехме техния вариант и избрахме за партньор банката „Банк де Суец“, докато не получихме разрешение да изкупим дела на партньора. Въпреки това, представител на тази банка продължава да участва в управителния съвет.

Създаването на филиал в Германия не създаде затруднения в сравнение с френската ни епопея. Не исках фирмата и сътрудниците да се обвързват с японската колония, съсредоточена главно в Дюселдорф. Затова решихме да се установим в Кьолн. Дотам лесно се стига по аутобана и същевременно е достатъчно далече. По такъв начин персоналът щеше да прекарва по-голямата част от времето си с германци, а не с емигранти от Япония. Винаги съм подчертавал, че нашите хора трябва да насочат усилията и вниманието си върху домакините от съответната страна. Придържах се към същото правило, когато живеехме в САЩ, защото бяхме отишли там да опознаем Америка и американците. Казвах на Йошико да избягва японската колония — така или иначе тя вече познаваше Япония и нямаше нужда от техните разкази за страната. Въпреки че е по-лесно да се движиш сред сънародници, настоявах фирмата и семейството ми да се интернационализират.

Най-накрая през 1971 година открихме изложбената зала в Париж, на Шанз Елизе според желанието ми. Междувременно бяхме основали филиали на „Сони“ на Хавайските острови, в Панама и Обединеното кралство. Бяхме се договорили също така за сътрудничество с американската фирма „Си Би Ес“ и съвместно разкрихме изследователски център в Япония. През 1969 година бях поканен да стана член на международния съвет на доверителния фонд на компанията „Морган“, където бяха депонирани сертификатите за нашите акции в Съединените щати.

Бяхме стигнали до извода, че трябва да открием завод в САЩ, но към такава стъпка се налагаше да се отнесем напълно сериозно. Още през 1963 година, когато бях в САЩ, една японска химическа фирма реши да изгради завод в САЩ. Имам записан диалога си с президента на фирмата, публикуван във влиятелното месечно списание „Бунгеи Шунджи“. Аргументът ми в този разговор е, че не е правилно да се разкрива производствената база в чужбина без предварително да се изгради търговска система и да се опознае пазара. Според мене първо трябва да се проучи пазара, да се види как се продава на този пазар и да се спечели доверие във фирмата преди тя да се обвърже. Ако всички тези фактори са налице, обвързването трябва да бъде сериозно. След няколко години химическата фирма „Секису“ се оттегли от американския пазар. Тя не успя да реализира продукцията си на

задоволително ниво и се уплаши от конкуренцията. Фирмата беше прибързала.

Винаги съм имал предвид евентуално производство в САЩ, но смятах, че то ще може да се осъществи, само при условие че разполагаме с действително голям пазар, знаем как да продаваме на него и можем да осигурим сервиз за продадените изделия. Чак тогава можехме да се възползуваме от близостта на производителя. Благоприятните фактори се оказаха налице през 1971 година. Обемът на продажбите беше голям и вече доставяхме по-големи апарати в САЩ. Сетих се, че превоза се плаща според обема, а най-обемистата част на телевизора е кинескопът, който представлява стъклена вакуумна тръба. Плащахме много пари за превоза на вакуум през Тихия океан и от тази гледна точка доставките губеха смисъл.

Другите предимства на близостта до такъв голям пазар са очевидни: можехме да приспособяваме производството към пазарните тенденции и да видоизменяме моделите според търсенето на пазара в съкратени срокове. Зет ми Кадзуо Ивама беше горещ привърженик на идеята. Тогава той беше президент на американския филиал на „Сони“ и живееше в Ню Йорк. Беше проучил няколко подходящи места, от които избрахме Ранчо Бернардо — промишлена зона в Сан Диего. Започнахме със сглобяване на внесени от Япония части. Сега обаче единствените части, които внасяме от Япония, са електронните прожектори и някои специални интегрални схеми. За да осигурим американско участие в телевизионните приемници, купуваме всичко, което може да се намери на американския пазар. По такъв начин нашите телевизори са по американски от някои прочути търговски марки в САЩ, чиито приемници в действителност се произвеждат от американски фирми в Далечния изток и се превозват в САЩ. Иронията в случая се състои в това, че днес почти всички „американски“ телевизори съдържат 80% японски части. Така нашите приемници се оказват „по американски“ от техните.

**ЗА УПРАВЛЕНИЕТО.  
ВСИЧКО Е В СЕМЕЙСТВОТО.**

Няма скрита съставка или тайна формула на успеха на най-добрите японски фирми. Нито една теория, план или държавна политика не могат да направят бизнеса успешен — успехът зависи от хората. Най-важната задача на японския ръководител на фирма е да създаде добри, здрави отношения с подчинените си, да осигури семейна атмосфера в предприятието, да утвърди чувството, че работниците и ръководителите споделят еднаква съдба. Най-голям успех е завоюван от онези японски фирми, които са успели да развият чувство на еднаква съпричастност у всички, които в Америка се наричат работници, менажери и акционери на фирмата.

Никъде другаде по света не съм виждал тази проста управленска система, но по мое мнение ние убедително доказваме ефективността ѝ. Може би за другите страни не е възможно да възприемат японската система поради привързаността си към собствените традиции или поради страх. Подчертаното внимание към хората трябва да бъде непресторено, понякога смело и дръзко или дори рисковано. Но в крайна сметка се оказва, че независимо от това колко си способен и преуспяващ за момента или колко си умен и съобразителен, бизнесът и бъдещето ти са в ръцете на хората, които работят в твоята фирма. Държа да наблегна на този извод и ако трябва да го формулирам още по-драматично, мога да кажа, че съдбата на собствения ти бизнес е в ръцете на най-младия, току-що назначен работник.

Ето защо намирам време да се срещам всяка година с новоприетите млади специалисти. В Япония учебната година завършва през март и фирмите набират нови попълнения по време на последния семестър от следването. Така всеки студент знае къде ще постъпи на работа още преди да е завършил. Младите специалисти постъпват на работа през април. Винаги ги събирам в управлението на корпорацията в Токио. Там провеждаме церемония по приемането и насочването им. Тази година за пореден път се изправих пред 700 млади, ентузиазирани лица. Изнесох пред тях лекция, както правя ежегодно от 40 години насам.

Казах им следното: „На първо място, трябва да разберете разликата между университета и фирмата. Вие сте плащали такса на училището, за да учите, а сега компанията ви плаща издръжка, защото докато усвоявате работата, вие сте тежест и бремене за нея.

На второ място, ако се представите добре на изпит и получите отлична бележка, това е прекрасно, а ако не напишете нищо при писмения изпит, получавате двойка. В света на бизнеса вие сте подложени на ежедневен изпит, на който можете да изкарате не една, а стотици отлични бележки. Но в бизнеса провалът не означава двойка или дори нула. Той представлява отрицателна величина, той отнема по нещо от фирмата. По този начин вашият неуспех може да застраши цялата фирма.“

Новопостъпилите за пръв път се сблъскват с пряко и трезво описание на онова, което ги очаква в света на бизнеса. Казвам им всичко, което според мене има значение за фирмата и за тях самите. При последната си среща с новопостъпилите формулирах мисълта си по следния начин: „Ние не сме ви завербували. Тук не е армия и това означава, че вие доброволно сте избрали «Сони». Вие поемате отговорността и като правило след постъпването ви ние очакваме да бъдете с нас през следващите 20–30 години.

Животът ни е даден само веднъж и тези 20–30 години са най-светлият период от житейския ви път. Не забравяйте, че той няма да се повтори.

Когато напуснете компанията след 30 години, животът ви ще е свършил и не искам да съжелявате, че сте прекарвали цялото си време тук. Това би било трагедия. Но пак повтарям — това е ваша отговорност пред самите вас. Искам да подчертая, че през следващите няколко месеца трябва сами да решите дали ще се чувствувате тук щастливи или нещастни. Макар и да ви назначаваме, ние като ръководство и странични хора не можем да ви направим щастливи — всеки е ковач на собственото си щастие“.

Идеята за работа през целия живот в една и съща фирма не е японско изобретение. По ирония на съдбата тя ни беше наложена. В най-общи линии японската система на т.нар. „пожизнено обвързване с местоработата“ или най-малкото продължителната работа на едно и също място фактически ни беше наложена от въведеното по време на окупацията трудово законодателство, когато много либерално

настроени американски специалисти икономисти с леви убеждения бяха изпратени в Япония с цел да демилитаризират и демократизират страната. Една от първите им задачи беше да се справят с остатъците от промишления комплекс и структурите му. В предвоенна Япония икономиката на практика се контролираше от шепа гигантски акционерни компании. Четирите най-големи групировки от този тип държаха в свои ръце общо 25% от изплатената част на акционерния капитал в цялата страна. Фамилните конгломерати като например „Мицуи“, „Сумимото“ и „Мицубиши“ контролираха по 300 фирми.

Поради огромната си икономическа мощ тези монополи, наречени на японски език „дзайбацу“, притежаваха и политическа власт. Те използваха финансовата си сила, за да подкрепят угоден на тях политик, да купуват гласове, в изборите и да правят всичко друго, което им беше необходимо. Но щом „дзайбацу“ започнаха да подкрепят дошлите на власт военни, които се учеха да бъдат политици, положението твърде много заприлича на поговорката за лисицата, която пузна под одъра, а тя се качила върху него. „Дзайбацу“ смятаха, че са наели страж, а скоро стана ясно, че той започва да дава съвети на работодателя. Така „дзайбацу“ попаднаха в плен на изобретената от самите тях система, за която наивно вярваха, че функционира под техен контрол.

След войната окупационните власти заявиха, че страната няма да може да се демократизира, докато съществува системата на „дзайбацу“ — огромна мрежа от взаимно свързани фирми и гигантски акционерни дружества. Комисията по ликвидирането на акционерните компании закри почти незабавно 15 „дзайбацу“. Активите им бяха замразени и в крайна сметка акционерният капитал на 83 акционерни компании беше прехвърлен другаде. Други 4500 фирми бяха обявени за „ограничени концерни“. Беше им забранено да притежават акции от други фирми и работещите в тях нямаха право да работят и за други фирми от старите групировки.

Една от водещите фигури в планирането на ликвидацията на „дзайбацу“, икономистката Елинор Хадли каза неотдавна на един семинар в Токио, посветен на периода на окупацията, че програмата „не се развиваше последователно и гладко. Бяхме отчайващо невежи в областта на икономиката и обществения живот в Япония. Но дори



японците нямаха ясна представа за начините на действие на „дзайбацу“ поради поддържаната от тях дълбока секретност“.

Опитът за разрушаване на ефикасните взаимовръзки на „дзайбацу“ беше успешен, но той предизвика някои необичайни положения. Така например стана невъзможно да се разкриват нови филиали или поделения на ограничените концерни. Поради тази причина търговската организация на автомобилната компания „Тойота“, наречена „Тойота Мотор Сейлз Къмпани“, основана през 1950 година, се управляваше напълно независимо от „Тойота Мотор къмпани“, която произвеждаше колите. Всъщност двете фирми се сляха чак през 1984 година, след цели 35 години.

Най-богатите семейства бяха лишени от богатство и власт. Обезщетенията бяха ограничени. Наложено бе ново банково законодателство. Трябваше да се упражнява контрол поради високия процент на инфлацията, която достигна до 150% през 1947 година. Новата конституция (все още закон за земята на Япония) беше подготвена от Съюзническото командване на английски език. После тя се преведе на японски и беше набързо одобрена от парламента. Тя даде равни права на жените и малцинствата, осигури правна основа за семейно брачните отношения и правата на гражданите. Аристокрацията беше лишена от социалния си статус. Благородническите титли бяха премахнати. Може би най-важната причина за промените в социалната структура след войната беше поземлената реформа. Много семейства, сред които беше и моето, бяха лишени от големите си владения, които се обработваха и от местното население и осигуряваха препитанието му. На земевладелците беше разрешено да запазят само домовете и горите си. Ето как някои от най-богатите японци днес са всъщност тогавашните собственици на гори, които не бяха засегнати от поземлената реформа.

Американските специалисти в социално-икономическата област, привърженици на „новия курс“ в САЩ практически премахнаха всички възможности за уволнение на работниците и служещите. Те насърчаваха организираното профсъюзно движение, което по време на войната беше забранено, с изключение на казионните профсъюзи. Преди войната верността към „дзайбацу“ представляваше основна цел на всяка работническа организация. Авторите на трудовото законодателство разбираха, че ще имат затруднения с комунистите,

които със сигурност щяха да проникнат в профсъюзите след легализирането на партията. Американските специалисти по профсъюзното движение осъзнаваха риска, но смятаха, че всички последствия ще дадат добър урок по демокрация на Япония. В известен смисъл окупационните власти проявиха голямо доверие в консервативния дух на японците. Но какъв урок беше това!

Веднага след приемането на новото трудово законодателство възникнаха 25000 профсъюзни организации с 5 милиона членове. Времената бяха благоприятни за отдавна потисканите либерали, социалисти и комунисти, които побързаха да се включат в организираното работническо движение. Много от профсъюзите попаднаха под влиянието на Японската комунистическа партия (ЯКП). На 1 май 1946 година те манифестираха пред двореца с червени знамена и плакати. Манифестацията се превърна в масов бунт, когато някои от участниците се опитаха да нападнат двореца. Нацията беше потресена. Организираха се стачки в защита на работническите права и протести пред правителството във връзка със заплатите. Когато контролираните от комунистическата партия профсъюзи заплашиха, че ще призват за общонационална стачка с искане за оставка на министър-председателя Шигеру Йошида и за значително увеличение на заплатите, министър-председателят и окупационните власти се заеха здраво с тях.

Йошида отдавна изпитваше подозрения към комунистите и мотивите им и се противопостави на легализирането на ЯКП. Той писа през 1957 г. в мемоарите си „Случайни мисли от Ойсо“ (Ойсо беше родният му град), че „непосредствено след войната Съветският съюз като съюзническа сила откри своя мисия в Токио. В нея работеха над 500 специално подготвени пропагандатори и тайни агенти, които направляваха и определяха дейността на Японската комунистическа партия, подстрекаваха профсъюзните стачки, разпалваха бунтове в Корея и създаваха по всякакъв начин безредици из цялата страна“.

С подкрепата на командувачия съюзническите сили генерал Макартър Йошида внесе в парламента законопроект за забрана на стачките на държавните служители. Това беше предупреждение към комунистите и те се отказаха от призивите за общонационална стачка. Успоредно с трудовото законодателство се въведе и социално

законодателство, което включваше социални осигуровки и други придобивки.

Трите фактора — новото законодателство, преразглеждането на данъчната система и премахването на конгломератите „дзайбацу“ — за пръв път в историята на Япония създадоха общество на равноправието. Хората с по-малки доходи получиха възможност да подобрят бита си. Днес гостите на Япония виждат със собствените си очи, че в страната практически не съществува бедност, както другаде по света. У нас съществува така рядко срещаното равноправно общество, което японците ценят извънредно много.

Векове наред японският народ се е борел с оскъдицата и глада. В градовете и селата се е ширела мизерията. Фактически животът на низшите класи в Япония поколения наред се е свеждал до жестока борба за оцеляване. Днес бедността вече не съществува, но и някогашните семейни богатства също принадлежат на миналото. Кабинетът на министър-председателя провежда ежегодни проучвания на общественото мнение и в продължение на повече от 10 години 90% от населението се причислява към средната класа.

Днешните японци са отвикнали от привилегиите. В някои от влаковете все още има вагони първа класа, но от много години по вътрешните авиолинии първата класа е премахната. Припомням си тук как великият старец на японската електроника Коносуке Мацушита дори след 90-годишната си възраст се качва на редовния самолет от Осака (където се намира управлението на фирмата му) до Токио заедно с тълпата обикновени служещи. Съвсем ограничен брой фирми притежават частни самолети и хеликоптери като „Сони“. Те обаче не се използват както в други страни за удобни пътешествия на ръководителите със зле прикрити лични цели. Те се поддържат само за делови пътувания от гледна точка на по-голямата ефективност.

При следвоенния успех на Япония много хора забогатяха, но в страната няма нищо подобно на огромните богатства на земевладелските семейства във Великобритания или други европейски страни, които оцеляха през всички премеждия, смени на правителства и дори през войната. Преди няколко години бях в Париж. На един прием се възхитих от диамантената огърлица на шията на една красавица от семейство Ротшилд. Съпругът ѝ незабавно и много любезно ми предложи името на бижутера, който би могъл да изработи

подобно прекрасно украшение за Йошико. Благодарих му и добавих, че не мога да си позволя такава скъпа вещ. Той учудено вдигна вежди:

— Но Вие сте богат. Сигурен съм, че можете да си го позволите.

— Между нас двамата има съществена разлика — отговорих му аз. — Да, аз съм богат, но Вие сте притежател на цяло състояние. Ето защо Вие можете да купувате такива бижута, а аз не мога.

В Япония вече няма както в стари времена свръхбогати семейства с огромни владения и несметни състояния. Чудовищните данъци върху наследствата допринесоха за унищожаването на големите частни богатства заедно с премахването на благородническите титли след войната. Днес идеята за баснословни богатства звучи непривично за повечето японци. Всъщност е невъзможно отново да се създаде основата на някогашните семейни богатства в Япония, а именно огромни имения и контрол върху множество фирми.

Преди войната семейства като моето бяха много богати. Животът ни беше съвсем различен от днешния живот на японците. В детството ми нашите съседи бяха най-богатите хора в Нагоя. Всички имахме тенискортове (голям лукс предвид ограничената земя в Япония), прислуга, иконом и частни коли с шофьори. Моето семейство притежаваше това, чуждестранни автомобили и всичко останало, което ни се приискваше. Сметките плащаше баща ми от солидния си доход. Данъците бяха ниски. Никой даже не помисляше за кола или развлечения на служебна сметка. Фирмите организираха посещения в японските чайни, които веднъж на шест месеца или на една година изпращаха сметките. Богатите хора като баща ми плащаха със собствени чекове, а не със служебни.

След войната положението коренно се промени поради новите закони. Когато 85% от доходите отиват за изплащане на данъци, е трудно да се поддържа собствена кола с шофьор и да се покриват други разходи, свързани с бизнеса. Ето защо постепенно се наложи практиката фирмите да посрещат разходите на ръководителите си.

Семейството ми имаше късмет, че жестоките бомбардировки над Нагоя не повредиха предприятието и дома ни. Всъщност ние бяхме едно от малкото изключения. Въпреки това след войната вече нямахме прислужничка и иконом. Майка ми трябваше да започне да се справя сама с домакинската работа. Тя казваше, че това е здравословно и аз

съм сигурен, че е права. Трябваше да платим огромен данък върху имуществото, поради поземлената реформа изгубихме голяма част от имотите си. Почти цялата ни земя беше раздадена на арендатори, които отглеждаха ориз и го продаваха на семейното предприятие на Морита. Загубихме почти всичко и все пак това не беше страшно, защото тримата сина в семейството излязоха от войната невредими и основното ни предприятие се запази. Промяната обаче беше огромна. По време на войната баща ми ходеше на работа с велосипед и сега нямаше никаква възможност отново да се сдобие с кола и шофьор. В днешна Япония казват, че наследственото богатство няма да стигне до третото поколение, освен ако семейството не се потруди да го увеличава поради прекалено високите данъци върху наследството.

Окупационните власти прокараха нови закони с цел да засилят позициите на работниците и служещите и да предотвратят повторната поява на големи богаташи. Според тях богатите семейства и най-вече дузината основни семейства „дзайбацу“, свързани с военната промишленост и подобните на тях трябва да се отслабят поради сътрудничеството им с военните. Вероятно са сметнали, че всички богати хора носят отговорност за войната, което естествено не беше вярно. Мнозина разбираха, че „дзайбацу“ са попаднали в плен на военните, въпреки първоначалните намерения да ги контролират. Иронията се състоеше в това, че именно в резултат на заповедите на окупационните власти японската промишленост възстанови мощта си. Една от положителните страни на чистката беше отстраняването от управлението на редица загубили качествата си хора, макар покрай сухото да гори и суровото. На тяхно място дойдоха служителите от втория и третия ешелон, които всъщност представляваха работещите пряко в производството инженери и специалисти. Младите стопански ръководители донесоха със себе си нови идеи. Така се съживиха фирмите и се създадоха предпоставки за появата на нови фирми като например нашата, „Хонда Мотърс“ и много други. Стана ясно, че старите гиганти вече не са в състояние да контролират всичко. Но дори и в тях след чистката ръководството се пое от по-млади, по-дейни и технически по-добре подготвени специалисти.

Концепцията за „пожизненото работно място“ се появи, когато японските работодатели и работници осъзнаха общото помежду си и необходимостта от дългосрочно планиране. Новите закони направиха

уволненията много трудни и скъпоструващи. Това в края на краищата не беше чак толкова лошо, тъй като трудещите се се нуждаеха от работни места, а конкуриращите се предприятия се нуждаеха от лоялни работници. Без никакви класови спорове, въпреки пропагандата на комунистическата и социалистическата партия, японците, които изобщо са сплотен народ, успяха да се обединят в името на общото благосъстояние. Често подчертавам, че японските фирми се превърнаха в своеобразни организации за социално осигуряване.

В следвоенния период големите заплати на ръководителите на фирмите ставаха безсмислени, защото системата на данъчно облагане предвиждаше прогресивен данък, който процентно нараства много бързо. Фирмите компенсираха до известна степен големите данъци чрез покриване на някои разходи като например издръжката на работническите общежития и субсидиите за транспорта. Укриването на доходите и избягването на данъците са непознати в Япония. В днешно време заплатата на представителите на висшето ръководство на фирмите е не повече от 7–8 пъти по-висока от тази на начинаещите специалисти. С други думи, в Япония няма мултимилionери, няма огромни премии за ръководството, няма право за закупуване на акции на занижени цени, няма доходи за бъдеще време, няма златни парашути. Ето защо психологическата и фактическата пропаст между работодатели и работници е по-малка, отколкото в други страни.

Националната данъчна служба всяка година изготвя списъци на хората с най-големи доходи и ги публикува в печата. През 1982 година тя оповести, че само 29000 японски граждани получават над 85000 долара годишно. Въпреки това средният японски работник с две деца и съпруга домакин е получил брутен доход, който се равнява на две трети от дохода на американския му колега през 1983 година според данните на Организацията за икономическо сътрудничество и развитие. Относителният дял на чистия доход на японския работник е по-голям, защото той плаща по-ниски данъци от американския. Японският работник има по-дълго работно време, защото надницата му е все още по-ниска, отколкото в САЩ, но ние, японците, смятаме, че човек трябва да се труди упорито, за да изкарва прехраната си. Всъщност едно правителствено проучване от 1985 година показва, че повечето японски работници не ползват полагаемия отпуск.

От опита, натрупан в промишлеността, разбрахме едно: хората не работят само за пари и парите не са най-ефективното средство за стимулиране на работниците. За да се стимулират хората, те трябва да се чувствуват уважавани членове на едно семейство. Естествено в еднонационална държава като Япония това се постига лесно, но то не е невъзможно и в многонационалните държави, ако населението има достатъчно високо образователно ниво.

Интересът към образованието датира от епохата Токугава, когато Япония се затваря за външния свят. Изоляцията започва в началото на 17-ти век и продължава почти три столетия. Японското общество е затворено в себе си, с изключение на малка част от Нагазаки, където се допускат чуждестранни търговци. Независимо от впечатлението, което създаде преди няколко години популярният американски телевизионен сериен филм „Шогун“, по времето на изолацията Япония е може би единствената в света страна, където мирът се запазва толкова продължително. Бях много изненадан, когато наскоро прочетох, че четирите десетилетия след Втората световна война са най-дългият период без война в писаната история на Европа. В този смисъл ми се струва интересен фактът, че от 1603 година, когато идва на власт първият шогун Йеасу, до възстановяването на империята през 1868 година, т.е. в продължение на повече от 250 години в Япония царува мир. Ние го наричаме „Великия мир“. Много самураи от онова време носят мечове, но в повечето случаи не знаят как да си служат с тях.

През този период съществуват ясно изразени класови различия. Всеки принадлежи към определена класа. Самураите са над всички, въпреки че самите те се разделят на много прослойки. В дъното на обществената йерархия са търговците. Единственият начин за излизане от класата е пътят към изкуствата и науката. Тогава се дава тласък на развитието на различни изкуства — литература, живопис, керамика, театъра Но, театъра Кабуки, чайната церемония и краснописа. Много се търсят учените специалисти по японска и китайска класическа литература, поради това човек може да се издигне над класата си, ако стане учен, независимо от произхода си. Селяните и търговците проявяват интерес към учението, защото само то води до уважение от страна на околните и до издигане над собствената класа. Всички родители искат да пращат децата си на училище. Разкриват се многобройни частни училища.

Когато започна просветното управление на император Мейджи през 1868 година, населението на страната е около 30 млн., а броят на училищата надхвърля 10000. Общият брой на учениците във всяко училище, разбира се, е много по-малък от днешния. В днешно време средното образование е задължително (без последния подготвителен клас за постъпване във ВУЗ). 94% от младежите учат в средни училища и 37% от завършилите средно училище продължават образованието си в колежи. Сега населението на Япония наброява 121 млн. Броят на основните и средни училища е 45000, което означава, че гъстотата на учебните заведения е същата както по време на епохите Токугава и Мейджи. Даже неграмотните родители в епохата Токугава са оценявали значението на училището. Те пращали децата да се учат, ако имало училище в съседство и ако детето проявявало способности.

При съществуващия голям интерес към просветата обществеността проявява голямо желание да опознае външния свят, когато император Мейджи отваря пристанищата и правителството решава да разреши навлизането на западната култура. Грамотността рязко се увеличава с въвеждането на системата на задължително образование. Високото образователно ниво обяснява защо в Япония понякога един работник или дори местен профсъюзен активист може да се издигне до поста президент на корпорация. Такъв е примерът с президента на автомобилната корпорация „Мазда“ Кеиничи Ямамото, който започва работа във фирмата като млад специалист инженер и се издига от цехов майстор до ръководител на фирмата, наречена тогава „Тойо Когио Къмпани“. През 1985 година неговата фирма реши да построи автомобилен завод в САЩ. Той лично водеше преговорите за колективния трудов договор с официални представители на Обединения профсъюз на работниците от автомобилната промишленост, защото познава дейността на фирмата си от всички страни. Преди много години той е бил дори председател на профсъюзната организация в „Мазда“ и затова намери общ език с американския профсъюз.

В нашата фирма трудовите отношения се основават на равенство, каквото не съществува никъде другаде. „Сони“ прави много малка разлика между обикновени и квалифицирани работници. Проявяваме особен интерес към хората, които се утвърждават като профсъюзни лидери, защото се нуждаем именно от такива хора в управлението на



фирмата — хора, способни да убеждават другите да работят с тях. Управлението не е диктатура. Висшите ръководители на фирмата трябва да са в състояние да управляват като насочват и увличат след себе си. Непрекъснато издирваме хора с такива качества. Би било истинско късогледство да се пренебрегват някои само поради липсата на определен образователен ценз или поради заеманата в момента длъжност. В нашата фирма и филиалите ѝ почти не съществува дух на противопоставяне между ръководството и работниците. Не е възможно да се просъществува на базата на противопоставянето.

Не искам да създавам впечатлението, че отношенията между работниците и ръководството на японските фирми са идеални, защото това невинаги отговаря на истината. През 1950 година в автомобилната компания „Тойота“ избухна голяма стачка, която доведе до оставката на ръководството. След войната се организираха големи, макар и краткотрайни стачки в един или друг отрасъл на икономиката. Всъщност почти всеки ден в Япония се наблюдават стачки, които са съвсем кратки, но поставят различни проблеми пред ръководството на съответните фирми. Пропилените за трудови спорове работни дни обаче намаляват след достигнатия връх през 1974 г., свързан с ембаргото върху петрола. Тогава Япония изгуби 9 663 000 работни човекодни от спорове между работниците и фирмите, САЩ загубиха 47 991 000, а Великобритания — 14 750 000. Оттогава положението в Япония се подобрява и разликата с другите страни в това отношение се задълбочава. През 1984 година японската промишленост изгуби за трудови спорове само 35400 работни човекодни, докато САЩ изгубиха 8 348 000, а във Великобритания цифрата се покачи до 26 564 000. Разбира се, Съединените щати са много по-обширна и разнообразна страна, но все пак заслужава внимание сравнението на загубата на работни човекодни между държавите, които заемат първо и второ място в свободния свят по обем на своята икономика. Данните за Великобритания са невероятно високи.

Единственото ми преживяване в тази област датира от 1961 година, от 15-та годишнина на фирмата. При решаването на спора способностите ми да се справям с проблемите бяха поставени на изпитание. Профсъюзът в „Сони“ беше под силното влияние на левицата. През 1961 г. тя си постави за цел да атакува „Сони“ и започна да предявява претенции за възстановяване на един затворен

цех. Приех предизвикателството на профсъюза и заявих, че по мое мнение цехът е бил затворен несправедливо. Тогава казах следното: „Затвореният цех е нарушение на правата на отделния човек. Ако хората искат да създадат ново обединение, те имат право да го направят. Това е свобода и демокрация“. Предизвикателството беше доста голямо, но аз усещах, че позициите на профсъюзните водачи се засилват и исках да драматизирам нещата. Точно така и постъпих.

Профсъюзните лидери знаеха, че се каним да отпразнуваме годишнината на фирмата на 7 май и заплашиха, че ще организират стачка точно на тази дата. Смятах, че заплахата ще подействува, тъй като разбираха какво голямо значение придаваме на годишнината. Погледнах обстановката в друга светлина. Познавах нашите работници, повечето от тях лично. Знаех, че мнозина са достатъчно благоразумни, ще одобрят евентуалното отваряне на цеха, ще прекратят членството си в този силно политизиран профсъюз и ще постъпят в профсъюзна организация с по-голямо чувство за отговорност. Вярвах в добрите отношения между работниците и фирмата и не исках хората, които се чувствуват едно цяло с фирмата, да се подвеят от шепа екстремисти.

Започнах да действувам много твърдо. Техният лидер си помисли, че блъфирам и че в последната минута ще отстъпя, за да не се провали честването. Възнамерявахме да отпразнуваме годишнината в централната сграда на фирмата. Бяхме поканили да присъствуват много видни личности, включително министър-председателя Хаято Икеда. Колкото повече приближаваше уречената дата, толкова по-често разговаряхме с профсъюзните лидери, които от ден на ден ставаха все по-неотстъпчиви, сякаш изобщо не желаеха да постигнем споразумение. Според тях щяхме да отстъпим, за да не излагаме компанията, която празнува на фона на изпълнените със стачници улици. Изобщо не разкривах плановете си. До последния момент държах на първоначалните си позиции. Дойде последния ден преди тържествата, а до споразумение не се стигна. Профсъюзните лидери ликуваха.

Рано сутринта в деня на годишнината стачниците наобиколиха сградата в Шинагава. Те блокираха улиците заедно с други техни поддръжници, дошли, за да увеличат тълпата. Някои носеха плакати с лозунги против Икеда и „Сони“. Същевременно някои от инженерите

във фирмата бяха взели решение да създадат собствена профсъюзна организация. Много от тях излязоха по улиците в наша подкрепа. Зад стачниците и инженерите се тълпяха стотици верни на „Сони“ работници. Показах се на прозореца, готов за тържеството. Наоколо бяха закачени знамена по случай събитието. Но Икеда и останалите гости не идваха. Стачниците помислиха, че са успели да накарат да отложим церемонията за известно време. Скоро обаче им стана ясно, че са се излъгали.

Предната вечер много от ръководителите на фирмата, които денонощно стояха в централната сграда, за да преговарят с профсъюзните ръководители, се бяха обадили лично на всеки един от поканените 300 гости, за да ги уведомят, че церемонията ще се състои в хотел „Принц“, на около една миля от централната сграда на „Сони“. Министър-председателят пристигна необезпокояван на мястото на тържеството, което премина с голям успех. Ибука произнесе реч от името на „Сони“. Стачниците се почувствуваха унижени, когато разбраха, че са надхитрени. Бях се промъкнал през задния вход и успях да пристигна в хотела преди края на тържеството. При влизането в залата бях посрещнат с бурни овации. Министър-председателят каза, че отношението на „Сони“ към екстремистите може да служи за пример на останалите. Профсъюзът се отказа от стачката. Беше създадена втора профсъюзна организация във фирмата. Сега във фирмата майка „Сони“ има два профсъюза. Понякога изпитваме затруднения с единия от тях — този, който на времето организира стачката. Разбира се, при нас работят много хора, които не са профсъюзни членове. Всъщност по-голямата част от работещите в „Сони“ не са организирани в профсъюз. Ние поддържаме добри отношения с всички работници без оглед на профсъюзното им членство.

Причината за тези добри отношения се корени в обстоятелството, че те знаят какви чувства изпитваме към тях. В Япония бизнесът не представлява организирана от предприемач дейност, в която на работника е отредена ролята на инструмент. Когато един японски бизнесмен създава фирма, той наема работници за осъществяване на идеите си, но той се отнася към тях като към колеги и помощници, а не като към средство за извличане на печалби. Ръководителите на фирмата трябва добре да се отплащат на

инвеститорите, но те трябва също така да се грижат за работниците или колегите си, които от своя страна поддържат жизнеността на фирмата и трябва да бъдат възнаградени за работата си. Инвеститорът и работникът са в еднакво положение. Понякога работникът се оказва по-важен, защото той остава във фирмата дълги години, докато инвеститорът често идва и си отива по собствено желание, воден от целта да реализира печалба. Мисията на работника е през целия си трудов живот да допринася за благосъстоянието на фирмата и по този начин — към собственото си благополучие. Той наистина е много необходим.

По този въпрос дори сред японските фирми съществуват различия, но е общоприето схващането, че трябва да съществува взаимно уважение и че фирмата принадлежи на трудещите се в нея, а не на шепа избрани висши ръководители. Тези, които ръководят фирмата, поемат отговорността добронамерено да насочват семейството и да се грижат за всички негови членове.

В основата на нашата политика е залегнало разбирането, че където и да се намират нашите предприятия, работещите в тях са членове на семейството на „Сони“ и ценни наши колеги. Ето защо, преди да открием предприятието във Великобритания, ние поканихме членовете на ръководството му и инженерите в Токио. Там те работиха заедно с нас, обучаваха се, почувствуваха се членове на нашето семейство, което от първия до последния носи еднакви работни дрехи и се храни в бюфета, където няма отделна зала за ръководителите. Така те разбраха, че към хората не може да се проявява диференцирано отношение. Никой от нашите ръководители няма отделен кабинет. Това важи даже за директора на предприятието. Насърчаваме ръководството да не се дели от колектива и да ползува същите социални придобивки. Всяка сутрин преди започване на смяната началниците на цехове провеждат кратки събрания с колегите си, за да изяснят задачите за деня. Началникът изнася отчет за изминалия ден и междуременно се вглежда в лицето на всеки един от присъстващите. Ако някой не изглежда добре, началникът трябва да разбере дали той е болен или се тревожи от някакъв проблем. Смятам, че това е много важно, защото работникът не може да изпълнява задачите си, ако е болен, угрижен или нещастен.

Понякога длъжността или условията на работа не са подходящи за такъв човек. В Япония смяната на местоработата зачестява и въпреки това тя е много по-рядко явление, отколкото в САЩ. Нашата система не притежава американската подвижност на работната сила, при която напускането е много лесна процедура. Затова според мене трябва да правим нещо, за да се справим с подобни ситуации. Ние искаме фирмата да е в добро състояние и работниците да са щастливи. Искам те да се трудят добре и да поддържат висока производителност.

Всички наши инженери първо отиват на работа в производството за достатъчно дълъг период от време, за да усвоят производствената технология. Този подход не допада на някои чуждестранни инженери, но японските се радват на такава възможност да придобият опит. В САЩ един началник-цех може да остане на същата длъжност през целия си живот и това се смята за нормално, ако отговаря на собственото му желание и на желанието на фирмата. Аз обаче съм на мнение, че е по-добре хората да получават нови назначения, защото прекалено дългото застояване на едно и също място притъпява ума.

За да поддържам добри отношения със сътрудниците на фирмата, да ги накарам да се почувствуват равноправни колеги и да държа връзка с тях, почти всяка вечер вечерях и разговарях до късно с много млади низови ръководители. Веднъж забелязах, че един от тях изглежда разтревожен и не се забавлява. Попитах го за какво се е замислил. След няколко питиета той се отпусна и сподели откровено: „Преди да постъпя на работа в тази фирма, смятах, че тя е фантастична. Струваше ми се, че това е единственото място, където бих могъл да работя. Но сега съм подчинен на завеждащ секцията г-н Х. Поради скромната си длъжност фактически работя за него, а не за «Сони». За мене той представлява фирмата. Той е некадърен и въпреки всичко моите действия и предложения трябва да минат през него. Много съм разочарован, че този глупак, завеждащият секция олицетворява «Сони» в моята кариера“.

Тези мисли ми подеждуваша отрезвяващо. Осъзнах, че вероятно много други хора във фирмата имат подобни проблеми и ние трябва да вземем предвид тяхната дилема. Ето защо започнах да издавам седмичен вестник на фирмата, където се рекламираха различни възможности за работа. Така работещите във фирмата можеха да опитат да работят на други места в рамките на „Сони“. Полагаме

усилия да предлагаме на хората сродни или нови длъжности на всеки две години. Разбира се, енергичните, дейни хора трябва да имат възможност и преди този срок да намерят най-подходящото за способностите им равнище.

Този подход ни носи двойни облаги. От една страна, хората могат да си намерят работа, която по-пълно да ги удовлетворява. От друга страна отдел „Кадри“ може да предвиди потенциалните проблеми с ръководителите, чиито подчинени желаят да ги напуснат. Случвало се е да разберем, че даден ръководител е неподходящ за поста си от големия брой молби за прехвърляне. В такива случаи го насочваме към длъжност, на която няма много подчинени и обикновено това решава проблема. Научаваме много от подчинените си, защото в края на краищата истината не е привилегия или монопол на ръководството.

Има още един важен аспект на системата на подвижност в рамките на фирмата. Случва се да назначим някого за пазач или нещо подобно. След това той може да прочете в нашия вестник обява, че се търси чиновник в рекламния отдел например, да се яви на изпита и да се окаже, че е подходящ за такава работа. Често публикуваме обяви, че търсим машинописци, шофьори или пазачи. Хората подават молби за назначение, без да се замислят за действителните си възможности, водени от желанието да намерят някаква работа. Отдел „Кадри“ ги назначава, но кадровиците и ръководителите на фирмата не са всезнаещи и невинаги са в състояние да насочат хората към най-подходящите за тях места. Напротив, по-скоро хората трябва да си потърсят подходящо място. Затова казах на един млад служител, който се оплакваше от своя началник: „Ако не Ви харесва работата, имате право да потърсите друго място, което ще Ви удовлетворява. Защо не се опитате?“. Ако човек сам е избрал мястото, той трябва да се насърчи да се премести там, защото се предполага, че го е проучил внимателно. Поне на това ни учи собствения ни опит. Имаме много работни места и много работници и служители. Ето защо няма причини да не попълним местата с помощта на хората, които фактически извършват работата.

Това за съжаление, не е типично за японските фирми, но още преди много години бях твърдо решил да променя общоприетата система, за да се осигурят условия за непрекъснато усъвършенстване. По мое мнение всеки опит да се попречи на това е

погрешен. Воден от такива разбирания, въведох правилото, че щом като при нас постъпва даден работник или служител, дипломата му принадлежи на миналото и няма никакво значение при оценката на работата му или при повишението му. Книгата, която написах на тази тема, намери горещ отклик. В Япония бяха продадени 250000 екземпляра — красноречиво доказателство за отношението на обществеността към системата, която продължава да съществува в повечето фирми. Непосредствено след издаването ѝ изпитахме известни трудности при набирането на нови попълнения от университетите „с утвърдено име“, защото те сметнаха, че имаме отрицателно отношение към тях. Успяхме обаче да разясним, че това не е вярно и че търсим истински способни хора, а не горди випускници на престижни висши учебни заведения. Сега назначаваме млади хора от всички вузове, включително и онези „с най-известни имена“.

Когато създавахме фирмата, няхмахме опит в управлението. Затова няхмахме друг избор, освен да действуваме посвоему. В началото фирмата беше достатъчно малка, за да обсъждаме проблемите с всички работещи в нея и да опитваме различни подходи, докато не постигнем удовлетворителен резултат или не решим проблема. Смятам, че тази атмосфера на свободни дискусии имаше голямо значение за бързото ни развитие. Никога не сме задушавали свободния обмен на мнения.

Ибука е човек с големи способности на ръководител. Той привлича хората и те неизменно изразяват желание да работят с него. Всъщност историята на нашата фирма е история на група хора, които полагат усилия да помогнат на Ибука да осъществи мечтите си. Той никога не е бил привърженик на единоначалието. Геният на Ибука, оригиналността на идеите му в областта на технологиите, способността му да обръща поглед към бъдещето и правилно да прогнозира не са единствените черти, които правят такова огромно впечатление. Към тях трябва да се добави умението му да поеме група млади и вироглави инженери и да ги сплоти в здрав управленски колектив, където всички си помагат в атмосфера на свободно изразяване на личното мнение.

Когато повечето японски фирми говорят за съвместни усилия или консенсус, те пренебрегват индивидуалността. В нашата фирма всички ние открито изразяваме възгледите си. Ако те не съвпадат,

толкова по-добре, защото от техния сблъсък може да се породи нещо ценно на по-високо ниво. Много японски фирми обичат изразите „съвместни усилия“ и „консенсус“, защото не обичат индивидуалистите. Винаги когато ми задават въпрос на тази тема и даже понякога, без да ме питат, аз твърдя, че един ръководител, който непрекъснато говори за „сътрудничество“ и „съвместни усилия“, не притежава уменията да използва индивидуалните особености на всекиго и да съчетава различните идеи в едно хармонично цяло. Ако моята фирма преуспява, това в голяма степен се дължи на обстоятелството, че повечето от ръководителите ѝ притежават именно такива умения.

Не ми беше лесно да разясня това становище даже в нашата фирма. Преди години, когато бях вицепрезидент на фирмата, а Мичии Таджима беше председател на управителния съвет, с него стигнахме до сблъсък, който може да послужи за нагледен пример. Таджима беше много фин човек, истински джентълмен от старата школа. Преди това е бил генерален директор на Управлението на императорското имущество, което се занимава с домакинските въпроси на императорското семейство. Някои от моите идеи го ядосаха, но аз упорито настоявах на тях, въпреки нежеланието на Таджима. Даже не си спомням конкретния въпрос, по който се получи разногласие — толкова много години са минали оттогава. Аз държах на своето, Таджима все повече се ядосваше, докато в един момент не издържа и заяви: „Морита, Вие и аз имаме различни схващания. Не искам да остана повече във фирма като Вашата, където Вие не споделяте моите идеи и понякога изпадаме в конфликтна ситуация“.

Отговорът ми беше много дързък, но бях и продължавам да съм напълно убеден в правотата си. „Господине“, отвърнах му аз, „ако Вие и аз имаме напълно еднакви възгледи по всички въпроси, тогава би било излишно и двамата да работим в една и съща фирма и да получаваме заплати от нея. В такъв случай един от двамата трябва да подаде оставката си. Именно поради различията във Вашите и моите идеи фирмата намалява риска да сгреша.“

Моля Ви да разглеждате предложенията ми без гняв. Ако подадете оставка поради различните ни схващания, Вие ще проявите нелоялност към фирмата.“



За една японска фирма такъв начин на мислене беше новост. Отначало Таджима се стъписа, но после, разбира се, остана при нас. Всъщност моята теза не беше нещо ново за фирмата. Както споменах вече, от самото начало „Сони“ нямаше собствен химн (никой не можеше да си представи замисления, вгълбен Ибука да пее), но имахме манифест, озаглавен „Духът на «Сони»“. Ние дълбоко вярвахме в манифеста. В него се казва, че „Сони“ е пионер в своята област и няма никакво намерение да следва утъпканите дири на другите. „Сони“ иска да служи на целия свят чрез прогреса“ и поради тази причина, както се казва в заявлението ни по-нататък, фирмата винаги „ще търси неизвестното“.

Освен това в манифеста се подчертава следното: „Пътят на пионера винаги е осеян с трудности, но независимо от многобройните препятствия, хората в «Сони» винаги ще се обединяват в едно хармонично и сплотено цяло поради радостта от съпричастието към творческата работа и поради гордостта от приложението на уникалните им таланти в името на тази цел. «Сони» се придържа към принципа на зачитането и насърчаването на способностите на всекиго. Всеки трябва да почувствува, че е на най-подходящото за възможностите му място. «Сони» винаги се опитва да открие най-доброто у човека, да вярва в него и да създава възможности за развитието на дарбите му. Оттук произтича жизнеността на «Сони».“

Според нас хората са сърцевината на всички наши усилия. Като се вгледахме наоколо в японските корпорации, забелязахме, че почти никой от тях не постъпва по този начин, защото техните кадровици се чувствуваха като всесилни богове, способни да назначават хората, да ги разместват и да ги пригодяват според работното им място.

Винаги съм държал на това да познавам лично сътрудниците на фирмата, да посещавам всяко предприятие, да опозная всички. Тази задача ставаше все по-трудна с разрастването на фирмата. Наистина е невъзможно да познаваш лично над 40000 души, колкото в момента работят в „Сони“ и все пак винаги съм се старал да го постигна. Подчертавам пред всички ръководители, че трябва да опозная хората, а не да се затварят по цял ден в канцелариите. Обичам при всяка възможност да обикалям цеховете и отделите и да разговарям с хората. Неотдавна се озовах в един от районите на Токио с няколко свободни минути в графика. Забелязах в съседство бюро на транспортната

служба на „Сони“. Никога не бях ходил там. Влязох и се представих. „Дойдох да ви се покажа“, казах аз. „Сигурен съм, че ме познавате от телевизията и вестниците, но си помислих, че все пак би ви било интересно да видите Морита на живо“. Всички се засмяха. Обиколих помещенията, разговарях с персонала и в тези кратки минути се чувствах удовлетворени от съпричастието си към общото дело. При едно посещение на малка лаборатория на „Сони“ близо до Пало Алто в САЩ директорът американец ме помоли да направим обща снимка. Съгласих се с удоволствие. За по-малко от час успях да се снимам с всички 30 или 40 сътрудници на лабораторията. „Харесва ми Вашето отношение“, споделих с директора. „Вие разбирате семейната политика на «Сони»“.

По случай 25-та годишнина на американския филиал на „Сони“ аз и Йошико отидохме в САЩ. Там организирахме пикник или вечеря с всички наши сътрудници. Програмата предвиждаше пикник с целия персонал от Ню Йорк и после обеди или вечери с трите смени работници в завода за ленти в Дотан, щата Алабама и завода в Сан Диего. В Чикаго и Лос Анжелос също организирахме вечери с танци. Чувствах се много щастлив и смятам, че поканените също се радваха на срещата с мене и съпругата ми. Това не е просто част от работата ми. Харесвам тези хора. Те са едно семейство.

Една фирма няма да стигне доникъде, ако мисленето е привилегия и монопол само на ръководството. Всеки трябва да дава своя принос. Дори и за обикновените работници той не трябва да се свежда само до изпълнението на прости ръчни операции. Ние настояваме работещите във фирмата да допринасят с разума си. Ежегодно получаваме средно по осем предложения от всекиго. Повечето предложения се отнасят до улесняване на операцията и повишаване на надеждността или ефективността на процесите. Някои хора на Запад подценяват системата на предложения. Според тях чрез нея принуждаваме сътрудниците си да повтарят очевидни неща и проявяваме липса на управленски способности. Но такова отношение се дължи само на неразбиране. Ние не насилваме никого да прави предложения. Към всички предложения се отнасяме много сериозно и внедряваме най-добрите. Тъй като повечето от тях са непосредствено свързани с конкретните служебни задължения, ние ги смятаме за уместни и полезни. В края на краищата кой би могъл да ни каже как да организираме най-добре работата, ако не самите хора, които я извършват?

Спомням си спора с председателя на управителния съвет Таджима по повод разногласията и противоположните идеи. Светът няма да се развива напред, ако ние повтаряме точно стъпките на висшестоящите. Винаги казвам на подчинените си, че не трябва да се тревожат прекалено много от това, което им казват началниците. „Работете, без да чакате инструкции“, им казвам аз. На ръководителите внушавам, че това е важен елемент от разкриването на творческите способности на подчинените им. Младите хора имат гъвкав и подвижен ум. Затова един ръководител не трябва да се опитва да им насажда готови идеи, защото по такъв начин творческото начало у тях може да загине, преди да е разцъфтяло.

В Япония работниците, които прекарват доста време заедно, създават особена атмосфера на взаимно стимулиране. Най-голям дял за постигането ѝ имат младите. По този начин ръководителите могат да

посветят времето и усилията си за планиране бъдещето на фирмата, защото са спокойни, че текущата работа се поема от енергичните и ентузиазирани по-млади сътрудници. Ето защо, според нас е неразумно и ненужно изрично да се определят задълженията на всекиго. Напротив, всички се приучават да действуват като членове на едно семейство и са готови да извършат всичко необходимо. В случай на някакво произшествие ръководството би проявило лош вкус, ако започне да разпитва кой е допуснал грешката. Може би на страничния наблюдател това ще се стори опасно и глупаво, но според нас то е разумно. Важното по мое мнение е не да се припише грешката на някого, а да се разкрият причините за допускането ѝ.

Американският директор на едно смесено предприятие в Токио ми се оплака веднъж, че не може да открие кой е отговорен за едно произшествие във фирмата. Той ме попита защо е невъзможно да разкрие виновника, независимо от положените усилия. Обясних му, че фирмата може само да бъде похвалена в този случай, защото всички се чувствуват отговорни и ако вината се стовари само върху един определен човек, това ще се отрази неблагоприятно върху общия дух. Всички можем да допуснем грешки. Ибука и аз също не сме застраховани. Загубихме доста пари със системата „Хроматрон“ и се провалихме с касетата „Ел“ — голяма касета с по-широка лента, която даваше по-добър звук от тогавашните стандартни компактни касети с четвъртинчова лента. Можехме също така да положим по-големи усилия за привличането на повече фирми в подкрепа на видеоформата „Бетамакс“. Конкурентите със системата „VHS“ успяха да направят това и в крайна сметка по-голям брой фирми започнаха да произвеждат техния формат, въпреки по-високото качество на нашия. (Оттогава започнахме да убеждаваме големите японски и чуждестранни компании да внедрим единен стандарт за новото 8-милиметрово видео и за 3.5-инчовия гъвкав диск с висока плътност за миникомпютри). Освен това вече споменах, че излизането ни от бизнеса с калкулатори може би забави разработката на дигиталните технологии.

Трябва обаче да подчертая, че такива грешки и пропуски са човешки и нормални. Разгледани в по-широка перспектива, те не навредиха на фирмата. Съгласен съм да поема отговорността за всяко мое управленско решение. Ако един човек, който е допуснал грешка, бъде заклеймен и отстранен от стълбата на повишенията, той може да

загуби всякакъв стимул занапред и да лиши фирмата от всички добри идеи, които би могъл да ѝ предложи впоследствие. Но ако от друга страна причините за грешката се разяснят пред всички, тези, които са я допуснали, ще я запомнят завинаги и останалите няма да я повтарят. Често казвам на нашите сътрудници: „Работете и правете онова, което смятате за правилно. Ако направите грешка, ще се поучите от нея. Просто не я допускате повторно“.

В разговора със своя американски приятел споделих, че виновникът би могъл да се окаже дългогодишен сътрудник на фирмата и ако бъде заменен, новият човек няма да може във всички случаи да компенсират знанията и опита на предишния. Може да се случи друго, продължих аз. Има вероятност виновният да е нов сътрудник на фирмата. Но нима лишаваме детето от наследство, ако то се е провинило? По-важно е да се разкрие причината, за да се избегнат подобни проблеми в бъдеще. Когато се разясни, че причината се търси не за да пострада определен човек, а за да се поучат всички сътрудници, тогава резултатът ще бъде ценен урок вместо загуба. Спомням си за съвсем малко хора, които съм искал някога да уволня поради допуснати грешки.

Веднага след създаването на американския филиал имахме нужда от голям брой хора, за да сформираме набързо търговски отдел, защото бизнесът потръгна много добре още от самото начало. Някои от новите сътрудници се оказаха много способни. По-късно разбрахме, че други изобщо не е трябвало да назначаваме. Имахме проблеми с един служител, който непрекъснато ме ядосваше и тревожеше. Накрая обсъдих въпроса с американските колеги. „Какво да правим с този човек?“, попитах ги аз. Те ме погледнаха така, сякаш се учудваха на бавния ми ум. „Уволнете го, разбира се“, ми отговориха те. Бях поразен. Никога не бях уволнявал човек от фирмата и дори в този случай не ми беше хрумвало да постъпя така. Все пак уволнението ми се стори правилно от гледна точка на американската система. То изглеждаше очевидно, прямо и логично решение на въпроса. Започнах да си мисля, че Америка е рай за директорите, които могат да правят всичко, което поискат. След няколко месеца осъзнах обратната страна на медала.

Имахме един директор на търговско бюро, който ми се струваше много перспективен. На него възлагахме такива големи надежди, че го

изпратихме на дълга командировка в Токио да се запознае със сътрудниците във фирмата и с философията и духа на нейната организация. Там се представи отлично и направи добро впечатление на всички. След връщането си в САЩ, той продължи да работи все така добре, докато един прекрасен ден без никакво предупреждение дойде в кабинета ми и каза: „Г-н Морита, благодаря Ви за всичко, но аз напускам“. Не можех да повярвам на ушите си. Той обаче не се шегуваше. Един от конкурентите ни му предложил двойна и даже тройна заплата и той сметнал, че не трябва да се отказва от такова предложение. Ето това е американската система, казах си аз. Този епизод ме огорчи и разочарова. Честно казано, не знаех как да постъпя. След няколко месеца на една изложба на електроника видях предателя на щанда на конкурентната фирма. Мислех си, че ще се отбягваме с него, но той даже не направи опит да се скрие. Спусна се към мене, преливащ от любезност и дружелюбност, сякаш нямаше от какво да се срамува. Представи ме на околните много ентузиазирани и ми показа тяхното ново изделие. Като че ли между нас не стоеше измяната. После проумях, че според него, според американската система няма нищо нередно в това, че е напуснал заедно с цялата информация за търговската ни политика и тайните на фирмата. Очевидно това се случва там ежедневно. Разбрах, че раят на директорите трябва да е някъде на съвсем различно място. Заклех се моята фирма никога да не възприеме този аспект на американските методи на управление.

Разбрах също така, че на Запад във времена на икономическа рецесия не е необичайно фирмите да уволняват работници. За мене това беше истински шок, защото в Япония никога не може да се случи такова нещо, освен ако положението не е действително критично. Япония силно пострада от въвеждането на ембарго върху петрола поради зависимостта си от вноса на нефт. През 1973–74 година инфлацията надхвърли 25%. Някои фирми просто не бяха в състояние да поддържат заводите си и се принудиха да отпратят персонала. Работниците обаче не можеха да си представят, че ще си седят у дома, когато фирмата им е в беда. Много често те се връщаха в своите фирми и предлагаха услугите си — чистеха, грижеха се за градините, косяха трева и т.н. Една фирма за електроуреди изпрати работниците си да помагат като продавачи на доброволни начала в магазините за търговия на дребно. Инициативата не идваше от страна на

ръководството. Самите работници я подеха, защото се чувствуваха съпричастни към съдбата на фирмата си. Разказваха ми за един върнал се в завода си работник от Осака, който споделил с репортерите, че се засрамил от упреците на жена си: „Как можеш спокойно да си стоиш вкъщи и по цял ден да не правиш нищо, когато твоята фирма е в беда?“.

Разбира се, положението невинаги е било същото. По време на епохата Мейджи, когато „дзайбацу“ бяха икономическите господари на страната, всеки опит за организиране на работниците се тълкуваше като радикализъм или още по-лошо — като комунизъм, който по онова време беше поставен извън закона. Преди войната нямаше истинска демокрация. Миньорите в каменовъглените рудници и фабрично-заводските работници бяха подложени на експлоатация. Тогава пожизненото прикрепване към едно и също работно място беше задължително. С други думи, от работниците се изискваше да бъдат верни на духа на правилото „да се служи само на един господар“. Въпреки това работодателите имаха право да уволняват по всяко време. Хората можеха да загубят работата си отведнъж. Съществуваше прословутата система на чиракуване, която днес е напълно непозната на младото поколение. Чиракът, постъпил на работа при някой работодател, беше длъжен да му работи няколко години без заплата. Това се наричаше „изучаване на занаята“. Чираците работеха средно по 10–12 часа на ден и имаха право само на 1–2 дена почивка месечно. Непосредствено след войната се въведе новото либерално законодателство. Много бизнесмени се опасяваха, че то ще доведе до крах японската промишленост. Те вече нямаха право да уволняват когото поискат и когато поискат. Това на японските бизнесмени изглеждаше доста опасно и те преживяха труден период на приспособяване към новото, за да извлекат от него полза за себе си. Така те наложиха концепцията за фирмата като едно семейство. Според тях в неблагоприятната като цяло обстановка не можеше да се направи нищо по-добро. Новата система обаче се оказа по-ефективна и трайна, отколкото се очакваше. Същевременно се преустрои и управлението. „Дзайбацу“ вече не съществуваха, големите семейни богатства бяха практически ликвидирани и по този начин всички се превърнаха в трудещи се.

Въпреки това имахме щастието да ни бъдат наложени нови концепции за трудовоправните отношения непосредствено след войната. Западните страни бяха стигнали до същите идеи не много преди нас след десетилетия експлоатация и работнически борби.

Не всички бизнесмени бяха експлоататори в „лошото старо време“. Все пак съществува значителна разлика между старомодния патернализъм и днешната система на съпричастие и равни възможности. Не мога да разбера какви положителни страни може да има уволнението. Ако ръководството поема риска и отговорността да назначава, то трябва да поеме и отговорността да осигурява работа. При това положение работниците носят по-малка отговорност. Защо тогава по време на рецесия работникът трябва да носи последствията от решението да бъде назначен? Поради същата причина ние много внимаваме да не увеличаваме излишно персонала по време на икономически подем. Опитваме се да разясним идеята за общата съдба пред нашите работници и служители. Ние ги уверяваме, че когато настъпи икономическа рецесия, фирмата е готова да пожертвува печалбата, за да ги задържи при себе си, но може да се наложи и те да пожертвуват увеличенията на заплатите или премиите, защото всички трябва да поделим бремето на трудностите. Те знаят, че ръководството не се самонаграждава с премии. Според нашата система право на премии имат само работниците. Както вече споменах, за ръководителите няма „златни парашути“. На тях гарантираме единствено работно място и изпълнен със съзидателна работа живот. Когато фирмата изпадне в беда, висшите ръководители са първите, които намаляват заплатите си и чак след това трудностите се отразяват на нисшестоящите сътрудници.

Не искам ръководителите в моята фирма да се мислят за богоизбрани, чието призвание е да поведат глупците и да ги накарат да вършат чудеса под тяхно ръководство. Светът на бизнеса има редица особености. Така например в света на изкуството призиванието идва само за изключителните, съвършените виртуози. Никой няма да си купи билет за концертите на пианистите Хоровиц, Кемпф или Съркин, ако те не са прекрасни изпълнители. Няма да е преувеличено да ги сравним с цирковите въжеиграчи или въздушни акробати. Искам да кажа, че всички те достигат до съвършенство след продължителна и изнурителна подготовка. И най-важното: те знаят, че даже и най-



малката грешка веднага ще бъде забелязана от публиката. Тя може да провали цялата им кариера или дори да се окаже фатална, както е при цирковите артисти.

За разлика от изкуството, управлението притежава забележителна особеност — един ръководител години наред може да прави грешки, които остават незабелязани. С други думи, управлението е нещо като странично занимание. Независимо от школите за менажери в Харвард и другаде, както и от нарастващия брой дипломирани специалисти по управление, то невинаги се поддава на точна преценка, ако тя се основава на сводката за резултатите от тримесечието. Ръководителите могат да се представят много добре по този показател и същевременно да рушат фирмата, в случай че не са ориентирани към бъдещето. Според мене работата на ръководителя може да се прецени по способността му да организира голям брой хора и по това доколко ефективно създава условия за индивидуалната работа на всеки един от подчинените си и за координирането на индивидуалните усилия за общо изпълнение на задачите. Ето в това се състои управлението. То не започва с резултатите от тримесечието, защото те могат веднъж да бъдат положителни, друг път — отрицателни, независимо от положените усилия. Неотдавна подчертах пред ръководството на фирмата: „Пред подчинените си вие не трябва да се представяте като артисти, които успешно се справят със солото изпълнение, а трябва да им показвате, че се опитвате да поведете след себе си голям брой хора, които са готови да ви последват съзнателно и ентузиазирани за успеха на фирмата“. Ако ръководството е в състояние да направи това, тогава сводките сами ще се погрижат за себе си.

Съществуват много стилове на ръководство. Някои от тях са много сполучливи за дадена обстановка, но са неприложими при други условия. Така например американският филиал на „Сони“ от 1972 до 1978 година се ръководеше от Харви Шайн. По негово време бизнесът ни в САЩ наистина процъфтяваше. Неговият подход беше различен от японския. Той се основаваше на чиста, неумолима, ясна и праволинейна логика. Именно с този подход той привлече вниманието ми по време на преговорите за създаване на смесено предприятие на „Сони“ и „Си Би Ес“. Проблемът с логическия подход обаче се състои в недооценяването на човешкия фактор.

Нашата старомодна фирма от семеен тип беше необичайна или рядка за САЩ, въпреки че Том Уотсън старши превърна „Ай Би Ем“ в промишлен гигант чрез някои ориентирани към човешкия фактор методи, които съвпадат с нашите. Подобен подход се прилагаше и в няколко други по-малки американски концерни. Но Шайн не вярваше, че този тип управление е най-подходящ за разширяването на американския филиал на „Сони“. Много сме разговаряли по този въпрос преди да го упълномоща да поеме филиала в ръцете си. Сметнах експеримента за интересен и разумен. Той напълно американизира фирмата и се представи изключително успешно. Назначи нов екип в ръководството, уволни някои от предишните ръководители и създаде финансова система, която упражняваше строг контрол върху всички дейности. Самият той пътуваше в туристическа класа, когато му се налагаше да използва вътрешните авиолинии. Пресмяташе разходите за всичко и що се отнася до печалбите, нямаше равен на себе си.

През 1975 година, когато бяхме готови да внедрим системата „Бетамакс“ и си представяхме, че тя ще представлява в бъдеще нашата „златна мина“, реших, че за тази цел трябва да проведем голяма рекламна кампания, независимо от средствата, необходими за нея. По мое мнение, първата видеоуредба за домашни условия се нуждаеше от масирана кампания, защото беше първа по рода си и хората трябваше да разберат как могат да я прилагат в бита си и как да я превърнат в нещо повече от забавна играчка, след като осъзнаят качествата ѝ. Но президентът на американския ни филиал „Сонам“ (съкратено от „Сони Америка“) не желаше да изхарчи толкова пари. Той заяви, че фирмата ще е на загуба, ако хвърлените за реклама средства не се оправдаят с големи продажби. Непрекъснато му повтарях следното: „Трябва да мислиш за възвръщаемостта след 5–10 години, Харви, а не само за непосредствения резултат“. Той имаше собствен план за рекламата, който го удовлетворяваше, за разлика от мене.

Вече приближаваше датата за започване на кампанията. Тревожих се какъв ще бъде отзвукът. Колкото повече научавах за плана му, толкова по-малко ми харесваше. Смятах, че той не е достатъчно настойчив, както подобаваше на новаторската природа на принципно новата видеоуредба. Същото лято прекарах със семейството на вилата в Каруизава, но мислите ми непрекъснато се въртяха около проблема с

внедряването на системата „Бетамакс“. Исках то да стане бляскаво, да завладее въображението на американците и да им покаже как видеоуредбата може да промени битата им, защото бях уверен, че тя има качества да направи това. Вечерта преди началото на кампанията си легнах в много лошо настроение. Не можах да заспя, мяхах се неспокойно в леглото. Накрая не издържах.

Посред нощ грабнах телефона и се обадох на Харви. По това време той имаше среща в Ню Йорк. Когато чух гласа му, аз извиках: „Ако не вложиш един или два милиона долара в кампанията за системата «Бетамакс» през следващите два месеца, можеш да се считащ за уволнен“. Никога не бях казвал нещо подобно, никога не бях крещял така. Думите ми произведоха необходимото впечатление и аз се успокоих.

Той вложи посочените средства в кампанията. „Бетамакс“ потръгна добре. Рекламата вървеше успешно. По-късно обаче научих, че в „Сонам“ са отклонили средства от други разходни пера в бюджета, така че сумата за рекламни цели да остане непроменена. С други думи, от кампанията за „Бетамакс“ пострада бюджета, предвиден за звуковата и телевизионна техника, които тогава много се търсеха. Сега си мисля, че тяхното търсене би могло да бъде даже по-голямо, ако средствата за тяхната реклама не бяха отклонени за видеоуредбата, но това са само предположения.

Проблемът с американското управление на „Сонам“ по времето на Шайн се състоеше в това, че печалбата беше превърната в основна цел. Според мене на печалбата не трябва да се отделя чак толкова голямо място, защото акционерите в японските фирми не настояват за незабавна възвръщаемост. Те предпочитат дългосрочната перспектива за растеж и стабилност. Нашите банкови заеми са стабилни и имат благоприятен лихвен процент. Разбира се, печалба трябва да се реализира, но тя трябва да се осигури за по-продължителен период, а не само за момента. Това означава, че са необходими средства за научноизследователска и развойна дейност (в „Сони“ редовно отделяме по 6% от приходите от продажбите за тази цел) и за сервизно обслужване.

Много често се изказва мнението, че сервизната поддръжка е неприятно задължение. Когато тази философия взе връх, качеството на поддръжката рязко спадна. Запазяването с резервни части предполага

увеличаване на наличността, по-малко продажби и оттам — по-малка заинтересованост. Според здравата логика на школата за менажери в Харвард в такъв случай трябва да се пристъпи към намаляване на запасите от резервни части. Когато разработвахме плана за разкриване на голям сервиз в Канзас Сити, свързан с цяла мрежа по-малки сервиси, трябваше да положа много усилия, за да убедя ръководството на „Сонам“, че това е необходима и полезно. Водих безкрайни спорове с Харви Шайн и останалите. Казвах им, че ако се спестят тези средства вместо да се вложат в подобно предприятие, печалбата е сигурна в краткосрочна перспектива, но всъщност по такъв начин се рушат натрупаните в миналото активи.

Реализирането на печалби има голямо значение. Същевременно трябва да се вложат средства, на които може да се разчита в бъдеще.

В съвременната електроника всичко се променя с много бързи темпове. Фактически единственото нещо, за което можем да бъдем сигурни е, че бизнесът никога не стои на едно място. В Япония се води жестока конкуренция между фирмите. Ние изминахме пътя от магнетофоните до видеоуредбите и компактните дискове, от ламповите радиоприемници до транзисторите, полупроводниците, интегралните схеми и големите интегрални схеми. Вече гледаме към бъдещето с новите ни биочипове. Технологичната надпревара някой ден ще осигури такива удобства в домашни условия, за каквито ние сега даже не предполагахме. Бъдещето се очертава много интересно.

Може би ще прозвучи парадоксално, но от собствен опит съм разбрал, че понякога враг на обновлението може да се окаже собствената търговска организация, ако тя разполага с големи правомощия, защото търговията много често се отнася враждебно към новостите. Когато се създават нови продукти, с тях трябва да се запознаят всички сътрудници от търговията, за да могат на свой ред да запознаят с тях обществеността и да ги продават успешно. Това е скъпо начинание. То предполага големи инвестиции в научноизследователска и развойна дейност, нова материална база и реклама. То означава също така, че някои популярни и рентабилни стоки трябва да отстъпят място. Често тези стоки носят най-голяма печалба, защото кампаниите за рекламата им отдавна са се изплатили и търговците са свикнали с продажбата им.

Ако се търси единствено печалбата, бъдещите възможности могат лесно да се пренебрегнат. Там където компенсацията е свързана с печалбата, какъвто е случаят с повечето американски фирми, ръководителите често си казват: „Защо трябва да жертвувам днешните печалби заради някого, като знам, че той ще може да произвежда същото чак след няколко години?“. Твърде често американските и европейски ръководители на фирми изоставят разработката на някой перспективен продукт, само защото разходите по внедряването му са твърде високи. Това е извънредно късогледа политика, която може да навреди на конкурентоспособността на фирмата.

Понякога търговците излизат пред потребителите без фактически да ги насочват. Когато предложихме за първи път на пазара нашата портативна черно-бяла видеоуредба формат U, почти веднага получихме поръчка за 5000 бройки от една американска фирма за търговия на едро. Казах, че обемът на поръчката е твърде голям за тогавашното търсене на пазара. Все още малцина бяха психологически подготвени да си купят такъв уред. По мое мнение форматът U беше новост, която се нуждаеше от подготвителна работа сред потребителите преди да може да се разчита на пазарен успех. Времето е доказало правотата на японските градинари, които подготвят дървото за пресаждане чрез бавно и внимателно превързване на корените един по един, за да може дървото да преживее шока от промяната. Този процес, наречен „немаваши“ изисква време и търпение, но положените усилия винаги се възнаграждат, ако методът е приложен правилно и дървото се приспособява към новото си място. Също толкова важно е рекламирането на принципно новите, новаторски изделия. Ранните ни разработки на формата U свариха неподготвени американските потребители. Ето защо не се учудих, че търговците на едро и дребно не можаха да се справят с продажбата. Тогава последва най-лошата от наша гледна точка реакция на фирмата за търговия на едро: тя предложи големи отстъпки в цената, за да се отърве от продукцията, което накърни авторитета ни пред потребителите.

Случва се да ме обвинят, че действувам прекалено прибързано, че съм нетърпелив. (Сътрудниците ми в Ню Йорк веднъж ми подариха червена пожарникарска каска, за да подчертаят, че винаги бързам). Но същевременно аз притежавам някакво „шесто чувство“ за хора и изделия, които на пръв поглед противоречат на логиката. Нещо ми

подказа, че пазарът не е подготвен за големи количества портативни видеоуредби и се оказах прав. Никаква рекламна кампания сама по себе си не може да утвърди лошокачествена или ненавременна стока. Домашната видеоуредба беше много сполучлив продукт и доказа трайния си успех, но това стана по-късно.

Към хората понякога проявявам същия усет, който имам по отношение на стоките. Мисля, че съм назначил по-голям брой творчески мислещи, отколкото посредством сътрудници. Те винаги са били съгласни с мене и в това естествено няма нищо лошо. Един от най-показателните примери е Норио Ога — младият студент по музика, който зададе толкова много дръзки въпроси на нашите търговски агенти през 1947 година, че те най-накрая го доведоха във фирмата за разговор с инженерите.

Ога беше наш музикален съветник много години преди да дойде на работа в „Сони“. С него направихме един от първите ни лентови записи на целия оркестър на Токийския университет по изкуствата. Той самият изпълняваше соловата баритонова партия в Брамсовия „Немски реквием“. Усилено се опитвах да го привлека в „Сони“, но той не проявяваше никакво желание. Когато за пръв път дойде в „Сони“, още като студент, той започна да спори с мен, без да знае кой съм и какъв пост заемам във фирмата. Останалите се забавляваха от смелостта му. Аз излязох от стаята и тогава той ги попитал кой съм. Те му отговорили: „Г-н Морита, г-н «Токио Цушин Когио»“. После ми каза, че се почувствувал смутен, но аз се съмнявам. Или поне смущението изобщо не се отрази на стила му. Той замина в Германия да продължи следването си. Помолихме го да ни уведомява за развитието на германската електроника. Изпратих му един от първите транзисторни радиоприемници, за да се похвалим. Поддържахме връзка, докато той учеше и изпълняваше любимите си роли — Волфрам от „Танхойзер“, дон Жуан от едноименната опера и граф Алмавива от „Сватбата на Фигаро“. Накрая той се върна в Япония, ожени се и започна да дава концерти заедно със съпругата си, пианистката Мидори Мацубара. През 1959 година го поканих да ме придружи в едно пътуване из Европа, чиято цел беше да намерим търговски агенти за транзисторните радиоприемници. Пътуването беше чудесно и аз подхванах основната тема, която бях намислил, чак на борда на „Юнайтед Стейтс“, където можех да го хвана в капана по

време на продължаващото 4 дена и 10 часа прекосяване от Саутхемптън до Ню Йорк.

По време на пътуването много се разхождахме, много ядяхме, правехме много физически упражнения и, разбира се, много разговаряхме. Ога — здравеняк с широк гръден кош и добре поставен глас — красиво модулираше интонацията на критичните си забележки за „Сони“. Слушах го с огромен интерес. Той не пестеше изразите. „Вашата фирма е пълна с инженери“, каза той. От тона му личеше, че не смята това за комплимент. „Тъй като тези инженери са основатели на фирмата“, продължи той, „от тяхна гледна точка е правилно да продължат да я управляват. Но от гледна точка на страничния наблюдател, фирмата е старомодна и лошо управлявана“. Позицията му беше нова и неочаквана, защото все още се смятахме за дръзки и оригинални ръководители. Не можехме да видим онова, което той виждаше отстрани, а именно — вероятно разчитахме на стара слава, вероятно след над едно десетилетие начело на фирмата започвахме да изоставаме от предните редици. Той продължи да се аргументира и накрая аз му казах: „Добре, Вие ще дойдете при нас като член на ръководния екип“. Сметнах, че съм го хванал в капана, но той все още се съпротивляваше. Твърдеше, че иска да е свободен артист, а не прикован към бюрото чиновник. Уверих го, че ще може да работи при нас и същевременно да дава концерти и че ще уточним подробностите за това.

След като се върнахме в Япония аз и жена ми се срещнахме със съпругата му Мидори и я помолихме да ни помогне да го привлечем в ръководството на фирмата. Мидори беше съученичка от гимназията на Йошико. Не зная кой беше най-убедителен, но в края на краищата Ога дойде във фирмата като генерален директор на производството на професионална техника, а след година и половина пое всички сделки с любителските магнетофони. През 1964 година, след петгодишен стаж във фирмата, едва 34-годишен, той стана член на управителния съвет — нещо нечувано за традиционните японски фирми, но „Сони“ продължаваше да се гордее с това, че е всичко друго, но не и традиционна. През първата година той направи много други нетрадиционни неща. Сред тях беше привличането на около 40 души от други фирми.

Когато „Сони“ беше малка и нова фирма, ние можехме да „крадем“ хора от други компании и това да изглежда в реда на нещата. При сегашните ни размери обаче смятаме, че не можем повече да си позволим такива постъпки, въпреки че продължаваме да разузнаваме за таланти. Освен това лоялността на собствения персонал се подкошава от пренебрегването му за сметка на външни лица при повишаването в длъжност. Когато създавах „Сони“, набирах сътрудници сред бившите си съученици — един от традиционните източници. Обаждах се даже на хора, с които бяхме учили заедно в основното училище, защото познавах тях и семействата им. Но много отдавна сме изчерпали възможностите сред приятелите и познатите. Затова се наложи да използваме други начини за набиране на сътрудници. В началото на кариерата си при нас Ога редовно преглеждаше списъците на току-що завършилите, издавани от всяко учебно заведение и си отбелязваше най-перспективните за евентуално привличане във фирмата.



### 3

След като се оформи състав от подготвени, интелигентни и енергични хора, следващата стъпка е те да се стимулират за творческа работа. Дълго време преобладаваше убеждението, че японците са подражатели, а не създатели. Аз обаче твърдо вярвам, че е глупаво да се отрича творческото начало в постиженията на японската промишленост през последните 40 години. Напредъкът в биотехнологиите, новите материали като например керамиката и влакната оптоелектрониката и други области говори сам по себе си. Съвсем ясно е, че успехите в производствените технологии и контрола на качеството също са творчески.

Всички започваме да се учим като подражатели — в детството, в училище, в първите стъпки в света на бизнеса. След това израстваме и започваме да съчетаваме вродените си способности с научените принципи и правила. Директорът на нашия научноизследователски център д-р Макото Кикучи обича да повтаря, че подражанието е първата фаза в процеса на възпитание и обучение на децата и че японската дума „манабу“ („уча“) е производна на „манебу“ („подражавам“).

Япония се присъединява към света след над 200-годишна изолация, по време на която в чужбина се натрупват знания и открития. Под ръководството на правителството и просветения император Мейджи, Япония започва да търси навсякъде по света тези „нови“ идеи и технологии. Това до известна степен е израз на самозащита, защото западните държави изискват от Япония да разтвори вратите си и същевременно ѝ налагат неравноправни договори, които пречат на страната да защити икономиката си и токущо появилите се промишлени предприятия. Изграждането на силна икономическа база, съчетана с голяма военна мощ изглежда единственият начин да се оцелее сред алчния и грабителски външен свят.

Някои мислят, че японската способност да се развива икономиката се усвоява през четирите десетилетия след Втората

световна война, но те просто не познават историята. Тръгнала от дълбините на аграрната изолация, Япония поема по пътя на индустриализацията през последната трета на 19-ти век. Към 1905 година, само след едно поколение, промишлената и цялостната икономическа мощ на страната се издига до такова ниво, че малка Япония с население около 30 милиона души успява да победи във войните с Китай (1894–95) и Руската империя (1904–1905). При избухването на Първата световна война в Европа Япония е главната военна и икономическа сила в Азия. Това са исторически факти и ги цитирам само за да подчертая, че икономическото чудо в Япония от 1945 година насам трябва да са разглежда в историческа перспектива. В началните етапи на развитието през епохата Мейджи става ясно, че правителството може да разработва планове и да определя задачи за изпълнението им, но не е в състояние да управлява всяко предприятие и да произвежда стоки. Ето как правителството и индустриалците създават система на сътрудничество и взаимна подкрепа в интерес на целия народ. Някои черти на системата са се запазили до ден-днешен.

Безполезно е да се правят сравнения между епохата Мейджи и периода след бойните действия в Тихи океан през втората световна война. Все пак не може да не се отбележи един поразителен факт: всички японци са допринасяли към борбата за възстановяване на страната и изграждане на мирновременна промишлена база. За пръв път в историята всички японци си поделят помежду си плодовете на успеха в следвоенния период, когато жизненото равнище в Япония достига най-напредналите страни в света. Разбира се, през тези четири десетилетия Япония продължава да търси в чужбина технологии, които е пропуснала в развитието си. Ние купуваме технологии както за да ги прилагаме направо, така и за да ги усъвършенствуваме.

Японските производители на стомана закупили технологията за системите кислородни конвертори от създателите ѝ — австрийски фирми. След по-малко от 10 години японските фирми продадоха усъвършенствуваната технология за стоманодобив на същите тези фирми. „Сони“ също може да служи за пример в това отношение. Ние купихме транзистора и го видоизменихме за собствени цели до такава степен, за каквато създателите му изобщо не предполагаха. Разработихме съвършено нов тип транзистор, а по време на изследванията нашият сътрудник Лео Есаки демонстрира електронния

тунелен ефект. Това доведе до разработката на тунелния диод, за който той получи Нобелова награда след 17 години, когато вече беше преминал на работа в „Ай Би Ем“.

Когато обявиха наградата, бях член на съвета за международна търговия на „Ай Би Ем“. Точно тогава участвах в едно от заседанията му в Париж. В заседателната зала влезе един сътрудник, който обяви новината на председателя на „Ай Би Ем“ Френк Кари. Кари гордо заяви пред членовете на съвета, че за пръв път учен от „Ай Би Ем“ става Нобелов лауреат. Той целият сияеше и естествено всички ръкопляскаха. Тогава ръководителят на изследователския център на „Ай Би Ем“ д-р Емануел Пиори се приближи до него и тихичко му разказа предисторията. Кари се обърна към мене. Аз казах само: „Много ни е приятно“. Всъщност това представляваше много скромна формулировка за истинските чувства. Есаки беше първият японски учен, работещ в промишлеността, който получаваше нобелова награда. Всички други лауреати бяха професори. А и „Сони“ беше сравнително млада фирма на японската промишлена сцена.

Директорът на нашия научноизследователски център д-р Кикучи казва, че може да се разпространяват всякакви твърдения за това, което той нарича „приспособяващо творчество“, т.е. за подхода на японските специалисти по време на фазата на догонване на останалите държави от Япония и за днешното т.нар. „самостоятелно творчество“, но едно е ясно — Япония днес е пълноправен член на световната технологическа общност. В днешно време Япония, САЩ и Западна Европа се отнасят един към друг като равноправни партньори. При провеждането на технически конференции в Япония, например конференцията, посветена на технологиите за електронноизчислителни машини от пето поколение проведена в Токио през 1984 година, се събират водещи учени от цял свят, за да се запознаят с японския технически прогрес. На конференцията през 1984 година чуждестранните оратори един след друг подчертаваха, че японският проект с ограничено участие на държавата и широко сътрудничество на многобройни японски фирми, е подтикнал техните правителства да отделят значителни средства за разработка на изкуствен интелект, който е бил пренебрегван до оповестяването на новината за японския проект.

Както изтъква д-р Кикучи, съществуват различни видове творчество. През декември 1985 година заявих пред една аудитория от европейци и американци в Атлантическия институт в Париж, че творчеството е ключовият фактор в промишлеността. Казах, че има три вида творчество — в технологиите, в планирането на производството и в реализацията на продукцията. Липсата на който и да е вид обрича бизнеса на провал.

За да разсея някои все още съществуващи легенди за субекта на японското творчество, трябва да подчертая една своеобразна черта на японското технологично развитие, а именно пълната му независимост от военните технологии. Известно е, че голяма част от американските и европейски технологии се развиват на основата на финансирани от държавата военни разработки. Това естествено е изгодно, но в Япония, където военната промишленост практически не съществува, ние непрекъснато внасяме изменения на пазара чрез внедряване на технологичните новости в производството на стоки за потребление. Интересно е да се отбележи, че сега, когато в САЩ и Европа посоката на движение на технологиите се обръща, както американците, така и европейците започват да търсят японски граждански „ноу-хау“ за военната си промишленост. Всъщност Япония и САЩ са подписали споразумение за обмен в областта на технологиите за пренасяне на изображение върху основата на японски прибори за зарядно пренасяне, които преобразуват аналоговата информация в цифрова за получаване на по-точни, по-приложими и приспособими образи.

Заслужава да се отбележи също така, че в Япония научно-инженерингова дейност на най-високо ниво се извършва в държавните, а не в частните университети. Държавните университети се стараят да избягват външни влияния и ревниво пазят самостоятелността си, особено от частния бизнес. Ето защо сътрудничеството между промишлеността и университетите тук е по-трудно, от където и да било другаде. В Съединените щати обменът на човешки и научни ресурси между университетите и частния сектор е обичайна практика.

В Япония бремето на изследователската работа пада основно върху плещите на частните промишлени предприятия. Това противоречи на представите, че сътрудничеството между японския бизнес и правителството е ключът към обяснението на японския пазарен успех. В действителност през 1984 година частните фирми

финансират 77,7% от научноизследователската и развойна дейност, докато държавата поема само 22 процента. Някои хора от деловите кръгове считат, че държавата изобщо не ни помага, а напротив — създава пречки за новаторските промени чрез прекалено вмешателство и остарели разпоредби.

Висококвалифицираната работна сила в Япония продължава да доказва достойнствата си в областта на творческите търсения. По време на възстановителния следвоенен период ниската цена на работната сила, включително и на квалифицираните специалисти, улесни развитието на японската промишленост, свързана с традиционните технологии. Сега, когато промишлеността изисква най-съвременни технологии, Япония има щастието да разполага с високообразована работна сила, подготвена за новите предизвикателства. Цената ѝ естествено се е повишила, но интелектът представлява фактор, който и в бъдеще ще благоприятствува развитието на промишлеността в Япония.

В днешно време расте недоволството от съществуващата образователна система в Япония, защото тя принуждава учащите се да отделят прекалено много време на подготовката за изпити, които осигуряват достъпа до добри училища. Системата не оставя достатъчно време за експерименти и самостоятелно мислене. Досега тя ни е служила добре, но вече се търсят начини тя да стане по-ефективна и пригодена към новите повели на времето. От нашите сътрудници винаги изискваме оригинално мислене и в голяма степен го получаваме. От гледна точка на управлението е много важно да се познават начините за разгръщане на вродените творчески способности у хората. По мое мнение всички имат творчески заложби, но малцина знаят как да ги използват.

Моето решение на проблема за разгръщането на творческите способности е винаги да определям задачи. Най-добрият пример в това отношение е американският проект „Аполо“. Когато Съветският съюз изстреля първия в света изкуствен спътник на Земята и след това осъществи първия космически полет с човек на борда, САЩ бяха неподготвени за този удар. Много страни в света гледаха на САЩ като на велик новатор и създател на толкова много полезни изобретения, че трудно можеха да възприемат загубата на първенството в усвояването на космическото пространство. Америка започна да работи по

програма за догонване на СССР в тази област. Всичко се промени обаче в момента, когато президентът Кенеди определи конкретна задача — да се стъпи на Луната в следващите десет години. Задачата представляваше голямо предизвикателство. Тя предполагаше осъществяването на огромен скок. Никой не знаеше как ще стане това на практика, защото всичко до този момент оставаше в областта на теорията. Незабавно трябваше да започнат проучвания. Каква енергия ще бъде необходима? Каква навигационна система да се използва? Какви компютри трябва да се разработят? Освен това се налагаше да се създадат нови материали. Беше изобретено въглеродното влакно. От тази програма произлязоха даже такива обикновени, но извънредно полезни неща като материала „Велкро“. В рамките на същата програма се разработи принципно новата инерционна навигационна система, която продължава да се използва в авиацията.

Много хора започнаха да мислят творчески за постигането на определената задача. Ръководителите трябваше да определят задачите и да дават пример за осъществяването им, за да могат останалите да ги настигнат и надминат. Всъщност програмата на НАСА за контрол на качеството, наречена „Нула дефекти“ имаше голямо влияние върху разработката на японските програми по качество. Вече се бяхме запознали с американските стандарти за качество по време на Корейската война (1950–1953 г.). Тогава военните доставки на ООН дадоха голям тласък на развитието на японската промишленост и наложиха военни стандарти, които предявяваха по-високи изисквания към качеството, отколкото обикновените граждански изделия. Ние, японците, взехме присърце военните стандарти и програмата „Нула дефекти“.

„Духовният наставник“ на японския контрол на качеството, колкото и странно да звучи, е един американец на име У. Едуардс Деминг. Той беше практически неизвестен в родината си дотогава, докогато не се почувствува голямото влияние на идеите му върху японските фирми. Американците изведнъж чуха посланието на своя пророк, но не се отнесоха към него със сериозността на японците. Всъщност наградата за качества „Деминг“ се счита за едно от най-големите отличия, към което се стремят всички японски фирми. „Сони“ винаги е проявявала фанатично отношение към качеството. Казано с най-прости думи, колкото по-добро е качеството на продукта,

толкова по-малко проблеми създава след това. Бяхме удовлетворени и горди от изненадващата за нас новина, че един касетофон „Сони“ е бил взет на борда на космическия кораб „Аполо 11“, който кацна на Луната и го използва, за да излъчи музикален сигнал обратно към Земята. НАСА изразходва огромни средства, за да осигури стопроцентова надеждност в условията на безтегловност на всички предмети на борда на космическия кораб, включително на такива дреболии като обикновените механични моливи. Въпреки това, космонавтите използваха модел касетофон от масовото производство без никакви специални подобрения. Те са го изпробвали и одобрили без да се наложи да се обръщат към нас за допълнителни усъвършенствувания. Ние не бяхме в течение на провежданите изпитания. Като разбрах новината, аз се пошегувах с един от инженерите, че те очевидно са се престарали в проекта на касетофона. „Не е необходимо апаратът да работи в условията на безтегловност“, казах му аз. „Той просто трябва да работи навсякъде по Земята“. Когато един инженер или научен работник получи ясно определена задача, той ще положи всички усилия, за да я изпълни. Ако няма поставена цел, ако фирмата или организацията му даде много пари и му каже „Изобрети нещо“, не може да се очаква успех.

Именно в това се състои проблемът с японските държавни научноизследователски институти. Държавата вярва, че ако те разполагат с големи лаборатории, съвременно оборудване и достатъчно средства, автоматично ще последва творческа работа. Но действителността е друга. Когато бях студент, една от водещите японски електротехнически фирми изгради нова лаборатория в прекрасна гориста местност в централната част на Япония. Сградата беше много красива, оборудването беше последната дума на техниката, учените разполагаха с прекрасни условия за работа за всеобща завист в научните среди. Фирмата сметна, че ако отгруппа тези учени с материални блага, те непременно ще постигнат добри резултати. Лабораторията не създаде нищо съществено. Повечето от научните сътрудници използваха времето си за собствени разработки, които защитиха за присвояване на научни степени. Фирмата се сдоби с много доктори на науките и почти никаква научна продукция. Държавата тръгна по същия път и стигна до същите резултати. Промислеността се нуждае от теоретична основа и фундаментални изследвания,

предшестващи практическите разработки, но аз съм твърдо убеден, че единствено ясното формулиране на конкретни задачи може да доведе до съсредоточаване на усилията.

Не искам да отричам стойността на фундаменталните теоретически изследвания. Впрочем именно с такива научни проблеми се занимаваме в момента. Вярвам, че в бъдеще японската промишленост ще обръща по-голямо внимание на тази област, защото тя е предпоставка за създаването на нови технологии. Сега Япония отделя повече средства за фундаментални изследвания, отколкото за останалите сфери на научната работа. В един доклад на японската Научно-техническа агенция от 1985 година се казва, че в Япония инвестициите във фундаменталните изследвания „не могат със сигурност да се квалифицират като подходящи и достатъчни“. Там се подчертава, че Япония отделя повече средства за научноизследователска и развойна дейност в сравнение с трите най-развити европейски страни, но въпреки това относителният дял на инвестициите за фундаментална наука е по-малък и проявява тенденция към спадане в университетите и държавните учреждения, което означава, че върху промишлеността пада все по-голяма отговорност за развитието на науката.

Когато започвахме дейността на нашата фирма и още не бяхме наясно с възможностите си, броя на сътрудниците, техните таланти и подготовка, Ибука каза: „Нека да създадем магнетофон“. Поставихме тази задача без да знаем как ще се произвежда лентата, какво е покритието ѝ и дори как изглежда тя. Решихме да се посветим на разработката на специални, принципно нови продукти, а не на чисто теоретически разработки. С разрастването на фирмата обаче трябваше да обръщаме по-голямо внимание на научната работа, която ставаше все по-необходима за производството на изделията и техните компоненти като транзистори, полупроводници, интегрални схеми и прибори със зарядно пренасяне. Постепенно границите между различните видове изследвания изчезнаха. Скоро след това се наложи да се обърнем към правителството за помощ. Ние, японците, реагираме по своеобразен начин на всички новости или неизвестни до момента явления. Ние неизменно си задаваме въпроса: „Как бих могъл да използвам това? Къде мога да го приложа? По какъв начин да го включа в разработката на нов, полезен продукт?“.



След като в САЩ големите телевизионни станции започнаха да прилагат видеозаписа, ние си помислихме, че хората би трябвало да разполагат със същите възможности у дома. Но студийните телевизионни уредби бяха много обемисти и скъпи. Започнахме да работим за осъществяването на поставената задача — да приспособим системата към домашни условия. С всеки нов модел ни се струваше все по-невероятно, че сме в състояние да я направим толкова малка и толкова сполучлива. На Ибука обаче нито един модел не изглеждаше достатъчно малък. Никой не знаеше към какво точно се стремим, докато той не хвърли книгата върху масата за заседания и не обяви задачата — видеокасета с размер колкото книгата, която да има възможности за поне един час цветна програма. Така всички усилия се фокусираха в една точка. Въпросът не се свеждаше само до размера на касетата. Трябваше да се разработи изцяло нова концепция за запис и възпроизвеждане.

Блестящият научен сътрудник Нобутоши Кихара предложи система без празни пространства между записаните на различни честоти материали в обикновената видеокасета. Празните пространства, наречени „защитни“, се поставят, за да се избегне интерференцията или наслагване при възпроизвеждането на записа. Това означава, че половината от лентата е празна и само разделя различните честоти. Кихара разработи идеята за запис върху празните пространства. Така капацитетът на системата се увеличава значително, а интерференцията се избягва посредством две възпроизвеждащи глави под ъгъл 90 градуса една спрямо друга, за да се предотврати наслагването на различните честоти. За целта трябваше да се създаде нов въртящ се диск на видео главата и нов механизъм на действие. Работната група упорито се труди месеци наред и накрая създаде чудесна система за домашни условия с най-добрия до този момент образ.

Имахме всички основания да се гордеем с тази система, която нарекохме „Бетамакс“. На японски думата „бета“ означава плътна мазка в живописа и калиграфията. Кихара разработи система за плътен запис върху видеолентата, на която подходеше японската дума за смела, непрекъсната линия на четката. Освен това по звучене тя се доближава до произношението на гръцката буква „бета“ и по този

начин буди асоциации с научната сфера. Ето как измислихме търговската марка „Бетамакс“.

Ръководителите на промишлените предприятия трябва непрекъснато да поставят задачи на инженерите. Това е може би най-важната дейност на ръководството по отношение на инженерно-техническия персонал. Много средства могат да се пропилят при погрешно формулирана задача. Затова ръководството чувства още по-голямо удовлетворение от правилно поставените задачи. Според мене това означава, че хората, които управляват предприятието, трябва да са много добре запознати с характера на производството. Ако през 1946 година счетоводителят на нашата фирма беше получил възможността да вземе самостоятелно управленско решение, ние щяхме да си останем малко предприятие, произвеждащо елементи и резервни части за гигантските корпорации. По същата логика ученият невинаги е най-добрият ръководител.

Покойният Питър Голдмарк беше забележителен творец и блестящ инженер. Той изобрети дългосвирещите плочи и стана завеждащ лабораториите на „Си Би Ес“. На него принадлежеше идеята за видеозапис на основата на черно-бял фотографски филм и електроннолъчево копиране, той я предложи на управителния съвет на „Си Би Ес“ и всички много се ентузиасираха. Разбира се, никой друг от членовете на управителния съвет, включително председателят му Бил Пейли, нямаше техническо образование. Всички бяха начинаещи в областта на инженерните технологии и затова не можеха да преценят изобретението. Голдмарк се славеше като добър изобретател и освен това умееше да защитава идеите си. А може би никой не се е досетил да му зададе уместен въпрос. Във всеки случай управителният съвет взе решение да вложи значителни средства в неговия проект. Голдмарк дойде при мене и се опита да ме убеди в стойността на идеята си. Надяваше се да я възприемем за нашите видеосистеми, но ние вече използвахме много по-проста магнитна система.

„Питър, ние сме специалисти в областта на видеозаписа“, отговорих му аз. „От доста време разработваме магнитния видеозапис и той се оказва много сполучлив. Не смятам, че си тръгнал по верен път“. Той се разочарова. Аз му обясних, че фотохимичният метод е прекалено сложен и поради това има опасности от повреда в много участъци на системата. „Си Би Ес“ продължи да разработва тази

система, наречена EVR и изхарчи много пари преди окончателно да я изостави. Макар и творчески оригинална, тя беше неподходяща за масово производство.

Ето още един пример. „Ар Си Ей“ се захвана с видеодискове на основата на система с механични капацитети и накрая трябваше да се примири със загубата на милиони долари, защото системата се провали. Независимо от това дали проектът, технологията, производството или рекламата са били на ниско равнище, в крайна сметка провалът беше на управлението. Ръководителите, които не са в състояние да преценят техническата постижимост на даден продукт, са в много неизгодно положение. Винаги съм смятал, че идеята за свободно прехвърляне на професионални менажери от един отрасъл в друг е опасна. Дори когато човек работи в един отрасъл и има познания в съответната област, той не може да бъде абсолютно сигурен, че ще вземе предвид всички съществуващи възможности и че няма да допусне грешки, но все пак шансът да не се случи това е на негова страна.

„Тексас Инструмънтс“ („Ти Ай“) прояви далновидност при разработката на радиочестотен транзистор по същото време, когато и ние се борехме със същата задача. („Уестърн Електрик“ беше продала лиценза и на нас, и на тях). „Ти Ай“ стана основен доставчик на транзистори за „Ай Би Ем“ и други промишлени фирми, както и за редица компании, свързани с военното производство в САЩ. По-късно те изобретиха интегралната схема — голямо постижение в областта на полупроводниковите технологии. „Тексас Инструмънтс“ подкрепи фирмата „Риджънси“, която пусна на пазара първите транзисторни радиоприемници няколко месеца преди нас. Въпреки това „Ти Ай“ не направи нищо повече за развитието и завладяването на огромния пазар на тази стока. Както вече споменах, радиоапаратът на „Риджънси“ се задържа на пазара за съвсем кратко време. Щяхме да ги накараме да се поизпотят за печалбите си, ако бяха останали в този бизнес, но в действителност не се стигна до борба между нас, защото, за разлика от нас, „Ти Ай“ смяташе, че малките радиоприемници нямат бъдеще.

Случва се да се появи добра идея или чудесно изобретение и пак да се пропусне шанса. Ето защо се изисква творчество при планирането на продукцията, т.е. при решаването на въпроса как да се приложи технологията за производство на даден продукт. Щом се

създаде качествен продукт, следващата стъпка е да се подходи творчески към неговата реализация. Само ако са налице тези три вида творчество — в технологиите, в планирането на продукцията и в реализацията — потребителите могат да се възползват от предимствата на една нова технология. В противен случай липсата на организация може за много дълъг период от време да осуети осъществяването на нови идеи или проекти.

Вече казах, че творчеството на отделния предприемач вече не съществува в Япония поради големия брой гигантски корпорации. Но сега има небивало предлагане на капитал за нови предприятия и така може да очакваме резултатите от дейността на новосъздадените малки, новаторски фирми. В нашата голяма фирма ние насърчаваме предприемаческия дух чрез начина на управление. При нас функционира груповата система, при която всяка група — например за производство на телевизори, видеоуредби, магнитни прибори, звукозаписна техника и т.н. — има собствено ръководство и поема пълната отговорност за дейността си. Всеки ръководител на участък носи отговорността за него. Ето защо, когато работниците или специалистите в поверения му участък предложат нова идея, изобретение, технологично средство или процес, той има право да го представи пред висшестоящото ръководство. Ако ръководството, което е способно да прецени технологията, сметне, че възможностите за реализация са благоприятни, то го упълномощава да продължи работата. Когато се взема обратното решение, понякога се предлагат варианти, вместо предложението да се отхвърли изцяло.

Неотдавна един от младите научни сътрудници в „Сони“ предложи система за плазмен екран, която може би някой ден ще намери приложение в електронноизчислителните машини и даже в плоските телевизионни монитори. Но идеята ни се видя много отвличена засега. Тя се отнася до едно толкова далечно бъдеще, че за момента не разполагаме нито със средства, нито с време, за да започнем да я разработваме. Отпуснахме на изобретателя известна сума, той добави още капитал от собствени източници и започна самостоятелен бизнес. Не искахме да се лишим от такъв талантлив сътрудник, но в крайна сметка решихме, че поради голямото му желание за самостоятелна работа е по-целесъобразно да му

предоставим възможност да реализира таланта си както той намери за добре.

Когато една идея започне да се разисква в системата на „Сони“, авторът ѝ е длъжен да я защити пред техническите, проектантски, производствени и търговски звена. Той трябва да се погрижи тя да стигне до логичния си завършек, без значение дали става дума за процес вътре във фирмата или за нов проект, който изминава целия дълъг път до пазара. По такъв начин се заздравява семейния дух. Групата или подгрупата почва да се чувства не само като част от фирмата, но и като екип предприемачи, които ефективна и творчески допринасят за общото благосъстояние на всички в семейството.

**АМЕРИКАНСКИЯТ И ЯПОНСКИЯТ СТИЛ.  
РАЗЛИКИТЕ.**

# 1

Оплаках се веднъж на един приятел — американец, че става все по-трудно да се намери нещо действително произведено в САЩ. Той ми отговори:

„Защо не вземеш няколко от нашите юристи — истинско американско производство!“. И двамата се засмяхме на шегата, но тя съдържаше голяма доза истина.

Юристите за мене са основен символ на разликата между американския и японския стил на делова дейност и управление, както и на слабостите на американската система. Многократно съм се изказвал по този повод в САЩ, включително в школата за ръководни кадри „Джон Ф. Кенеди“ към Харвардския университет.

Американците знаят, че правните проблеми заемат важно място в отношенията между фирмите и между фирмите и правителството в лицето на неговите учреждения като например Комисията по ценните книжа и борсите и Федералната търговска комисия. Те, за разлика от мене, лесно се справят с такива проблеми. Правните въпроси силно влияят върху деловата дейност и (което е още по-лошо) върху начина, по който бизнесмените оценяват ролята си в Америка. Според американските бизнесмени винаги трябва да си подготвен да те въвлекат в някое съдебно дело. Това им се струва съвсем естествено. Предпазвайки се от удари, те винаги се оглеждат назад, вместо да се обърнат напред към бъдещето. Всестранното проникване на юристите и съдебната нагласа в американския бизнес е в пълна противоположност на японския стил и философия на управлението. Интернационализирането на японския бизнес ни накарва да се запознаем по-отблизо с професията на юристите. Надявам се, че ние, японците, няма да стигнем до американските крайности. Предпочитам японската система, въпреки че съм научил много неща от американската. Не казвам, че всичко в Япония е хубаво, защото това би противоречало на истината, но изясняването на някои различия ще разсее редица заблуждения.

Запознах се с Дийн Греъм Алисън от школата за ръководни кадри „Джон Кенеди“ към Харвардския университет на една от Шимодските конференции. Те представляват редовни срещи на американски и японски интелектуалци, бизнесмени и други. Наречени са на името на град Шимода, където е било открито първото американско консулство в Япония. Те създават големи възможности за общуване, размяна на анализи, изразяване на различни мнения с цел по-добро разбирателство и запознанство между хората. Трябва доста да съм се разгорещил в разговора с Дийн Алисън за юристите, защото получих от него покана да изнеса лекция в школата му на следната предложена от самия него провокационна тема: „Ролята на юристите в ограничаването на предприемаческата дейност в Съединените щати“.

Започнах да работя по темата и открих, че други бизнесмени също са изразявали тревога от проблемите, които юристите създава. В американския бизнес и в американското общество като цяло. Преди няколко години моят приятел Джон Опел от „Ай Би Ем“ написа статия, озаглавена „Нашето влюбено в съдебните дела общество“. Разбрах, че не съм сам в схващането за отрицателната роля на юристите и съдебните дела в бизнеса. Понякога се стига до драстични случаи. Веднъж един мой приятел от САЩ ми разказа, че понякога юристите се намесват в случаите с пътнотранспортни произшествия, вземат до 65% от застраховката или присъденото обезщетение и оставят само 35% на нещастната жертва. От наша гледна точка такова отношение е непонятно.

В САЩ има над 500000 юристи. Доколкото съм информиран, всяка година над 39000 души успешно полагат изпитите пред адвокатските колегии, така че броят им расте непрекъснато. Много американци завършват право без никакво намерение после да упражняват професията си. В Япония има приблизително 17000 юристи. Броят им се увеличава с не повече от 300 души годишно. Изпитът пред колегията е толкова труден, че само 3% от явилите се се представят успешно. Издържалите продължават учението в Националния институт по правото, където могат да специализират като прокурори, съдии или адвокати на частна практика.

Тези 300 випускници на Института се разпределят приблизително по равно на прокурори, съдии и частни адвокати. Разбира се, хиляди други млади хора завършват право и започват



работа в частните фирми като юрисконсулти, подобно на американските си колеги, но нямат право на съдебна практика. Някои започват да се занимават с арбитраж. В Япония нямаме огромни адвокатски фирми със стотици имена на входната врата или на цялата стена на фасадата. Освен това ищците по гражданските дела в японските съдилища трябва да внесат безвъзмездна сума, чийто размер зависи от сумата, за която се води делото. Ако ищецът загуби, той трябва да заплати всички разходи. Ето защо в началото на кариерата си ние се поколебахме дали да отнесем случая с патента на магнетофона и спора по този повод с „Балкъм“ в съда — не можехме да си позволим лукса да загубим дело, чиито разходи се увеличават с проточването му.

Въпреки че Япония не отделя специално внимание на правната подготовка, съдилищата ни са задръстени от дела, които продължават с години. Една от причините за забавянето е малкият брой юристи. Това положение не насърчава безсмислените или маловажни иски, защото хората знаят, че ако се отнесат до съда, могат да минат години преди да се стигне до съдебно решение. Повечето от обикновените спорове между лицата и дори между фирмите се решават чрез арбитраж. Колкото и да е запълнен графикът на японските съдилища, той изобщо не може да се сравнява със заетостта на американските, които по изчисленията на Опел през 2010 година ще трябва да разгледат почти един милион обжалвания.

Докато в САЩ се занимаваха със създаването на юристи, Япония се съсредоточи върху подготовката на инженери. Ние разполагаме с два пъти повече дипломирани инженери и като сравним размерите на двете страни (населението на САЩ е приблизително два пъти по-голямо от японското), ще видим, че съотношението на инженерите е 4:1 в полза на Япония, само в областта на електрониката в Япония годишно завършват 24000 инженери, докато в САЩ техният брой е 17000.

Мислех си за всичко това, когато тръгнах за Бостън през един юнски ден на 1982 година, за да изнеса лекцията си. Отидох с кола до Харвардския университет, където ме посрещна Дийн Алисън. Погледнах към събралата се публика в една от аудиториите на университета и си помислих, че присъствуват много юристи, че се намирам в Америка и затова може би е най-добре да започна изложението с една уговорка. „Преди всичко искам да подчертая“,

казах аз, „че ще изразя собствени разсъждения, а не официално становище, което би могло да има правни последици. Не ми се иска да си създавам правни проблеми“.

Публиката изобщо не беше настроена враждебно. Тя посрещна встъпителните ми думи с усмивка. Въпреки това не можех да не споделя това, което мислех и чувствавах. Разказах за първите си преживявания с американската правна процедура при създаването на нашата фирма и всичко научено оттогава. За японец знаех доста много за американската система и все пак се сблъсках с много трудности, свързани с патентното право и други въпроси в пряка връзка с производството ни. Не знаехме нищо за договорното право и методите на счетоводна отчетност в САЩ. Нямахме опит в отношенията с федералните учреждения, които бяха толкова сложни, че изискваха квалифицирана правна помощ.

Казах, че днес във фирмата имаме много юристи и поддържаме контакти с редица адвокатски кантори в САЩ и другаде, които ни дават ценни съвети. „Но ако се вслушваме в юристите прекалено много“, продължих аз, „няма да можем да осъществяваме деловата си дейност. Ролята на юриста е много важна за бизнесмена, но същевременно е опасна. Юристите могат да пресметнат всички възможни рискове, а в живота се случват и непредвидени неща“. Разказах за един мой американски приятел, който толкова се страхуваше да не падне и да не се нарани във ваната, че поръча да я облицоват с каучук, а после се спъна една нощ в спалнята и си счупи крака.

Тази случка поразведри публиката. После изтъкнах следното: „Ако има голям брой юристи, те трябва да си намерят работа. Когато не намират, те сами я създават. Зная, че тук присъствуват много юристи и не вярвам да ме опровергават. Понякога именно юристите предизвикват безсмислени съдебни дела. В тази страна всеки съди някого“. Случайните дела, на които се гледа с толкова лошо око в Япония, са обичайна практика в САЩ. Зная много случаи в американските съдилища, свързани с големи финансови средства, които са замислени от юристи и предложени на някои американски фирми срещу значителен хонорар.

И още по-лошо — по мое мнение при създадените правни условия в САЩ никой няма доверие в никого. Често казвам на

сътрудниците си: „Не се доверявайте на никого“, но влагам друг смисъл, не се доверявайте на друг да свърши работата така, както вие искате и затова не прехвърляйте на друг бремето на желанията си. В Япония традиционно съществува взаимно доверие. Поради тази причина правителството и частният бизнес се разбират добре след войната, въпреки че понякога имат разногласия.

В САЩ бизнесмените твърде често нямат вяра в колегите си. Ако се доверяваш на колегата си днес, утре той може да ти бъде конкурент, защото хората често преминават от една фирма в друга. При това положение никак не е чудно, че взаимното доверие се губи. Ръководството не вярва на подчинените си, подчинените не вярват на ръководството. Правителството не вярва на бизнесмените и индустриалците, а те не вярват на правителството. Понякога в семейството съпругът не вярва на жена си и съпругата не вярва на мъжа си, макар и това да не е чисто американска черта. Изглежда, че единственият човек, на когото можете да вярвате в Америка, е собственият ви адвокат. Законът охранява разговорите и кореспонденцията между адвоката и клиента му. Всичко друго може да се разгласи в съда, така че можеш ли да вярваш другиму?

Патил съм от американската правна система и затова смятам, че съм компетентен да говоря за нея. Създадохме филиал на „Сони“ в Америка като американска фирма и сме лоялни делови граждани на САЩ. Трябваше да се запознаем с американското управление и законодателство. Имах късмет, че мой съветник в това отношение беше Едуард Росини. Не ми беше лесно да разбере защо са необходими някои неща, но се научих да се съобразявам с безкрайните изисквания на правото. Все пак мисля, че в Америка съществуват щети, причинени от закона и ще ви дам един красноречив пример.

През 1968 година „Електроникс Индъстриз Асосиейшън“ подаде жалба в Министерството на финансите. Фирмата твърдеше, че японските производители на телевизори продават в САЩ продукцията си на по-ниски цени, отколкото в Япония. С други думи, японците правят дъмпинг и ощетяват местните производители. „Сони“ беше разследвана и се откри, че не правим никакъв дъмпинг. Поради съществуващото подозрение към всички японски фирми, „Сони“ години наред след този случай беше подлагана на невероятно досадно, неефикасно, дълго и скъпо разследване. Накрая, чак през 1975 година,

бяхме изключени от списъка на фирмите, които правят дъмпинг, въпреки че нямаше никакви основания изобщо да бъдем включвани в него. Но поради технически причини трябваше да доизясняваме случая още цели осем години.

По време на разследването, през 1970 година, японските производители на телевизори, сред които и „Сони“, бяха призовани като ответници в частно антитръстово дело, възбудено от американска фирма производителка на телевизори, „Нашънъл Юниън Електрик Къмпани“. („Ен Ю И“), известна с търговската марка „Емерсън“. И в този случай обвинението беше дъмпинг. Десет години се трудиха нашите най-добри юристи и други адвокати отвън, за да може в края на краищата Федералният окръжен съд във Филадельфия да произнесе присъда в наша полза и да подчертае специално, че „Сони“ е добре известна с най-високите цени на американския пазар и поради това е „нелогична кандидатурата ѝ“ за членство в конспирацията за занижаване на цените. Чакахме още две години и половина за потвърждаване на присъдата от Апелативния съд.

Смятах, че всичко е свършило, но бях избързал. Американските производители на цветни телевизори и профсъюзите на техните фирми се съюзиха и подадоха съвместна петиция до Комисията по международна търговия, в която се оплакваха от щетите, нанесени от увеличаване внос на японски цветни телевизори. Президентът Джими Картър не се съгласи с предложеното от тях 20-процентно увеличаване на митата, но сключи с японското правителство пазарна спогодба, по силата на която японските доставки се ограничаваха за срок от три години. Спогодбата засягаше и моята фирма, макар че продажбите ни в САЩ в никакъв случай не застрашаваха местните производители.

Като че ли това не им беше достатъчно. Появиха се още две петиции за увеличаване на митата за нашите стоки. След като Министерството на финансите установи, че японската електроника не се субсидира от държавата, „Зенит“ подаде иск в съда против американското правителство поради взетото решение! „Зенит“ оспори решението с аргумента, че обезщетението за сумата, платена под формата на данък върху японските износни стоки, е фактически държавна субсидия. След три години Върховният съд на САЩ отхвърли иска на „Зенит“. Трябваше да спомена всичко това, въпреки че премълчах много повече неща, защото исках да докажа, че

американските фирми използват правото, за да затрудняват и практически да спират вноса от Япония. Те изхарчиха милиони долари за юридически битки, но от това не станаха по-конкурентоспособни от японските производители. За тях резултатът беше горчиво разочарование и поражение в битката. Единствените хора, които извлякоха полза от всичко това, бяха адвокатите, а не потребителите или американските и японски фирми. Следвайки съвета на Дийн Алисън, използвах в своята лекция израза „ограничаване на предприемаческата дейност“, защото смятам, че той е доста подходящ.

Едно от най-тревожните явления, които могат да се предизвикат от адвокатите, се прояви в случая с „Нашънъл Юниън Илектрик“. Докато се гледеше делото, видях, че то струва много пари на всички страни по него. Реших, че ще бъде разумно да стигнем до някакво споразумение и да прекратим растящите разходи. Фирмата майка на „Нашънъл Юниън“ беше „Електролюкс“. Срегнах се с нейния председател Ханс Вертен и му предложих да се споразумеем. За мое изумление той отговори, че няма право на контрол над делото и трябва да съгласува с адвоката си. Според мене няма нищо лошо в консултацията с адвокат, но защо да му се дават такива големи пълномощия? Вертен се тревожеше, че ако се споразумее със „Сони“, може да бъде съден от собствения си адвокат!

Вертен изпрати писмено показание пред нашия съвет през 1978 година. Там за разговора между нас се казва: „Трябваше да съобщя (на Морита), че колкото и да му съчувствувам, съдебното дело е абсолютно извън моя контрол. Казах му, че имаме споразумение с нашите адвокати за делото, срещу което ще получат хонорар в зависимост от резултата... Това значи, че не мога да започна да давам разпореждания на адвокатите — пропуснете това или включете онова. Те сами трябва да се справят. Заявих пред Морита, че едва ли ще мога да им дам някакви нареждания в случая...“

Нямам никакви доказателства, че адвокатът му е целял единствено да измъкне от него голяма сума под формата на хонорар. Въпреки това подозирам, че нещата стояха точно така, защото по думите на Вертен адвокатът му представлява фирмата и получава хонорар в зависимост от решението на съда. Сумата на възможното обезщетение по делото (според стария закон, който предвиждаше възстановяване на доказани щети в троен размер) можеше да възлезе

на 360 милиона долара. Каквато и да е истината за този конкретен случай, съчетаването на системата на обезщетения в троен размер с частните иски по силата на Закона за приходите от 1916 година в дела по подозрение в нечестна конкуренция, плюс хонорарите в зависимост от резултата изглежда насърчават клиентите и адвокатите да водят частни антитръстови дела, за да си поделят сумата от обезщетението. Вероятно идеята принадлежи на адвокатите и именно поради това казвам, че те създават проблеми.

Вярвам до известна степен в основанията за дела, чиито разходи се покриват от губещата страна. Така понякога се дава възможност на хората, които не могат да си позволят да наемат адвокат, да предявят граждански иск. Зная, че те са законни в САЩ и фактически не са незаконни в Япония. Но не смятам, че те са приложими към големите промишлени фирми.

Много американци се гордеят с неприязнените отношения между правителството и частния бизнес, като че ли те преследват антагонистични цели. В Япония разсъждаваме по друг начин. Откровено казано, правителството е партньор в нашия бизнес, независимо от нашето желание. При това то не притежава нито една акция от „Сони“ и не поема никакъв риск от партньорството. Американското правителство също е партньор на американския бизнес. Японското правителство ни отнема над 50% от печалбите и в такъв смисъл то е основният партньор. Затова то иска другия партньор да работи добре и да реализира печалба. Така бизнесът създава работни места, а работодателите и работниците плащат данъци, вместо правителството да плаща помощи за безработни. Сътрудничеството ни има дългосрочна перспектива. Колкото и често да не се съгласяваме с правителството и бюрокрацията му, която в действителност го управлява, колкото и да критикувам определени програми или решения на правителството, мога да твърдя, че отношенията ни се основават на взаимна подкрепа.

По мое мнение американската система прекалено много разчита на външни лица при вземането на управленски решения. Това се дължи на несигурността, която изпитват американските ръководители на корпорации, за разлика от японските си колеги. Правното изискване за публичност разкрива дейността им на всяко тримесечие и поради това дейността на ръководителите твърде често се оценява именно по

този краткосрочен показател. Очевидно след големия крах на борсата през 1929 година причините за регулирането и/или непрекъснатите публични отчети станаха безспорни. Така се преследваше важната цел да се защитят акционерите. Това обаче превърна Комисията по ценните книжа и борсите и Федералната търговска комисия в полицаи. Такава стъпка е вероятно оправдана за САЩ, където има голям брой ръководители на предприятия, съдени за стопански престъпления.

В Япония хората, които заемат ръководни постове и допуснат нарушения, действително се опозоряват. Поради съществуващия затворен цикъл в обществото, те не са в състояние да нанасят поражения на фирмите една след друга, както се случва в САЩ и дори в Европа. Често пъти ако някъде във фирмата се случи голям провал или нарушение на закона или пък ако се загуби доверието на потребителите, президентът на фирмата подава оставка и така поема отговорността за неправилните действия на фирмата. В подобни случаи той рядко е лично отговорен за случилото се.

През 1985 година например президентът на японската авиокомпания „Джапан Еърлайнз“ подаде оставка след катастрофата на „Боинг 747“, в която загинаха 520 души — най-тежката самолетна авария в историята. Няколко години преди това той лично беше посетил оцелелите и близките на загиналите в една катастрофа с помалки размери. Директорът на прочут токийски универсален магазин, чийто авторитарен и лекомислен стил беше добре известен, причини сензация, която накърни деловата репутация на утвърдената стара фирма. Скандалът избухна във връзка с продажбата на няколко фалшификата, представени за истински персийски антиквариат. Когато той отказа да подаде оставка и да поеме отговорността, управителният съвет наруши отдавнашната традиция и гласува за отстраняването му. Тъй като управлението на японските фирми е дългосрочно и колективно, смяната на някой от висшите ръководители не води до промяна на дългосрочните цели и отношението към персонала и доставчиците. В конкретния случай скандалът беше толкова унизителен, че управителният съвет сметна за необходимо да отрече стила на работа на предишния ръководител. В Япония много рядко се случва управителният съвет да гласува за отстраняването на даден ръководител.

Различията между японските и американски фирми трябва да се търсят не само в културата. Ако зададете на един японски ръководител на фирма въпроса: „Каква е главната Ви задача?“, неизменният отговор е, че осигуряването на заетост на работната сила и подобряването на жизненото равнище на работниците са на преден план. За тази цел фирмата трябва да реализира печалба. Печалбата никога не е на първо място. Повечето от познатите ми американски бизнесмени отдават най-голямо значение на възвръщаемостта на инвестициите или на тазгодишната печалба. Задачите им се определят от инвеститорите. За да задържат постове си, те трябва да гарантират удовлетворението на инвеститорите. Дирекционният съвет представлява инвеститорите и ако не е доволен от печалбата, може да последва уволнение. За постигането на желаните резултати ръководството е упълномощено да използва всички средства — заводи, техника и работници. Такъв подход е вреден.

Преди няколко години посетих един американски завод за телевизори в Средния запад. Споделих с директора впечатлението си, че заводът се нуждае от по-съвременно оборудване за повишаване на производителността. Неговият отговор ме порази. Той заяви, че възнаграждението му зависи от финансовото състояние на фирмата и няма никакво намерение да прави дългосрочни капиталовложения, които ще намалят собственото му възнаграждение и ще донесат облаги на следващия директор, който ще заеме поста след година-две. Забелязал съм също така от опита си със смесените предприятия, че американските ни партньори предпочитат по-дълъг период на изплащане на амортизационните отчисления под формата на твърдо определена сума, докато в Япония периодът на изплащане на амортизацията е по-кратък и тя се изчислява в проценти.

След войната възстановяването на Япония се дължеше главно на трудовоправните реформи и разрушаването на старите семейни акционерни компании. Въведохме нова профсъюзна система, в която основната профсъюзна единица е персоналът във фирмата, за разлика от САЩ, където се наложи доста безличната структура на отрасловите профсъюзи. Разбира се, японските профсъюзни организации от отделните фирми членуват в профсъюзни асоциации, които определят целите и се стараят да координират дейността и исканията на членуващите в тях профсъюзни организации. Причината за



спокойствието в отношенията с профсъюзите в Япония се състои в това, че ръководството на фирмите не гледа на работниците като на средство за постигане на целите си и полага усилия за решаване на проблемите на трудещите се. Разбира се, не всички фирми отделят еднакво внимание на този въпрос.

Неотдавна един човек в Париж простодушно ми каза, че Япония е капиталистическа страна. Отговорих му, че вероятно така изглежда отстрани, но фактически ще бъде по-правилно да кажем, че Япония има по-скоро социалистическа и равноправна свободна стопанска система. Следвоенните промени в законодателството дадоха основания на много американци и дори японци да се опасяват, че завоят наляво може да се окаже опасен. Новото трудово законодателство, което на практика забраняваше уволненията, изглеждаше груба намеса в традиционната власт, предоставена на ръководството по негово усмотрение. То причини особено голямо недоволство сред по-старото поколение. Въпреки това новите закони се наложиха и доказаха, че са изгодни за всички. Японските менажери счетоха, че ако се развие концепцията за фирмата като едно семейство (а японците почти инстинктивно имат подобно отношение към „японското“ в себе си), Япония по-лесно ще се изтръгне от пропастта, в която бе попаднала. Този дух създаде явлението, което американците първи нарекоха „Япония Инкорпорейтид“ — Япония като единна корпорация.

Изобщо в САЩ съществува много по-строга йерархичност в отношенията между ръководството и работниците или даже между висшестоящите и нисшестоящите ръководители, отколкото в Япония — страна от Изтока, където Западът очаква именно такава йерархичност. При посещението си в завода за монтаж на телевизори на „Моторола“ в щата Илинойс веднага забелязах, че кабинетите на администрацията имат климатична инсталация, докато в цеховете беше задушно, работниците бяха плувнали в пот и шумните електрически вентилатори само разместваха пластовете горещ въздух. Работниците очевидно се измъчваха. Тогава си помислих: „Как може да се очаква високо качество от хора, които се трудят при такива условия? Каква лоялност могат да проявят те към големите началници в прохладните кабинети?“. В Япония често казваха, че производствените цехове са по-удобни от домовете на работниците. Нещата вече са се променили поради нарасналото благосъстояние на

трудещите се. Повече домове се сдобиха с климатични инсталации. Към средата на 1984 година имаше климатични инсталации в над половината японски къщи и апартаменти. Но още в края на 50-те години монтирахме климатични инсталации първо в цеховете и после в канцелариите на администрацията.

Японските ръководители на фирми не се грижат особено за удобството си. Борбата за кабинет с килим, гарафа за вода и оригинална картина с маслени бои на стената е необичайна за нас. Неотдавна една американска фирма производителка на най-съвременна автоматизирана техника за полиграфическата промишленост създаде смесено предприятие с японска фирма. Японският партньор казал на американския си колега: „Имаме молба вие да проектирате изложбената зала и да ни позволите да проектираме служебните помещения на горния етаж“. Предложението изглеждало разумно. Изложбената зала станала много красива, с меко осветление и удобни кресла за гостите и клиентите. Продукцията на предприятието се демонстрирала с модерна техника, видеосистеми и елегантни многоцветни брошури за предприятието и продукцията му. На горния етаж цялата администрация се разположила в една-единствена голяма открита зала без прегради, само редици бюра с телефони, шкафове и друга необходима мебелировка в строг спартански стил. Американският партньор повдигнал вежди и японецът му обяснил: „Ако в една нова, бореща се за мястото си фирма дойдат японски клиенти и видят плюшени килими, частни кабинети и прекален разкош, те ще заподозрат фирмата в несериозност и желание да посвети прекалено много време и средства за удобството на ръководителите, вместо да се съсредоточи върху производството и потенциалните потребители. Ако работата ни върви успешно, след една година можем да поставим ниски преградки. След 2–3 години можем да отделим кабинет за директора. Но дотогава трябва да помним, че заедно се борим за успеха на предприятието“.

Напълно споделям тези чувства. Искаме всички да разполагат с удобни работни места, но не приемаме разкошните, потънали в лукс частни кабинети. Може би ще бъде по-точно да кажа, че не им отдаваме първостепенно значение. „Сони“ има удобни помещения и няколко нови, внушителни сгради, но главното управление в Токио не е нещо друго освен приспособена фабрична постройка. Направили сме

я функционална и практична, но въпреки това изпитвам известно неудобство, че посетителите трябва да изкачат няколко стълби, за да стигнат до рецепцията. Изобщо капиталовложенията в японската промишленост се съсредоточават в пряко свързани с производството дейности. Често заводските постройки приличат отвън на складови помещения, но вътре са оборудвани с всичко необходимо. Твърде често забелязвам, че редица чуждестранни фирми обръщат незаслужено голямо внимание на такива повърхностни неща като външния вид на сградата или обзавеждането на помещенията. Не си струва да им се отделя толкова време и средства. Очевидно за някои предприятия е важно да привлекат клиента, но за хората, които не произвеждат стоки за потребление, това е наложително. Предпочитаме да вземаме мерки за подобряване на атмосферата в предприятията, да си осигурим удобни, прости и приятни условия за работа, които по наше мнение имат пряко отражение върху качеството на продукцията.

В началото на деловата ни кариера облеклото беше оскъдно и скъпо. То можеше да се намери само на черната борса. Хората идваха на работа, облечени в странни съчетания. Бившите военнослужещи носеха старите униформи или пазени с години овехтели костюми. Ако някой имаше късмет да се сдобие с приличен костюм, той не го носеше на работа, защото можеше да го изцапа или прогори с киселина. Част от работниците просто нямаха пари да си купят работни дрехи. Затова фирмата отпусна средства за работно облекло на всички. Скоро то се превърна в символ на семейството на фирмата, работите ни потръгнаха добре и вече можехме да си позволим да изхвърлим старите работни дрехи (те бяха два вида — зимни и летни), но работниците и служителите така бяха свикнали с тях, че решихме да не ги сменяме. В началото ръководителите носеха на ревера табелки с името си, които по цвят се различаваха от останалите. По-късно въведохме еднакви табелки за всички. Днес навсякъде във фирмата можете да видите нашите работни дрехи и табелките с имената. Носят се даже там, където отначало хората се колебаеха дали да се появяват с тях поради съществуващите класови различия. Чувствувахме се привързани към сините работни престилки. Аз все още понякога слагам моята.

В началото на 70-те години бяха възстановени дипломатическите отношения с Китайската народна република. Разшириха се контактите и обменът на информация. Във вестниците започнаха да се появяват

снимки на тълпи китайци в маоистки куртки, които си приличаха до един. Някои хора в „Сони“ започнаха да се шегуват, че по събранията си приличаме на китайци.

Исках промяна. Затова по повод 35-та годишнина на „Сони“ се обърнах към моделиерските бюра на няколко токийски универсални магазина с молба да участвуват в конкурс за проектиране и доставка на ново работно облекло за всички сътрудници на фирмата. Доста от моделите бяха много хубави. Някои работници и служители ги сложиха, за да изпробват дали ще са удобни на работното място. Нямахме подчертано предпочитание към един определен модел. Накрая се посъветвах с моя приятел, модния дизайнер Исей Мияке. Той дойде във фирмата и се запозна с условията на работа. Посети заводите, лабораториите и канцелариите и внимателно наблюдаваше движенията и работните операции. След около една година Мияке предложи разработката си — обикновено и същевременно оригинално сиво сако с червени кантове и подвижни ръкави, които даваха възможност дрехата да се носи през цялата година. Така се сложи край на всички оплаквания, защото основателно предположих, че даже и недоволните от модела няма да възразят против дрехата, създадена от един от водещите моделиери в света. За да се разсеят всякакви съмнения, помолих Мияке да постави марката си на всяка дреха. Днес работното облекло на „Сони“ е нещо като кредитна карта пред съседните предприятия. То кара хората да се чувствуват част от колектива. Търговците в околността често продават на кредит само при вида на работната дреха на „Сони“ и табелката с името.

Японското отношение към труда съществено се различава от американското. Японците са привикнали да считат всеки труд за почетен. Никой не се отнася с насмешка към хората, които след пенсионирането на 55 или 60 години се залавят с по-незначителна работа заради допълнителния доход. Трябва да отбележа, че като правило няма определена възрастова граница за пенсиониране на висшето ръководство на фирмите. Много ръководители остават на поста си след като навършат 70 и даже в някои случаи 80 години.

В „Сони“ пенсионната възраст за ръководителите е 65 години, но обикновено ги задържахме след пенсия като консултанти, за да използваме опита и знанията им. Осигуряваме им работни помещения и сътрудници. По този начин те могат да се занимават с текущите дела на фирмата, защото работят в „Ибука Хол“ — сграда на около 5 минути разстояние от главното управление. Понякога се обръщаме към тях за съвет. Те могат да представят „Сони“ на различни конференции и други прояви. Редица пенсионирани ръководители си намират работа в управлението на по-малки фирми или филиали на „Сони“, които се нуждаят от управленския им опит и умения и ги ценят.

Работниците като цяло имат желание да повишават квалификацията си. Япония никога не се е придържала към система, подобна на американската, която обучава хората да вършат определена работа и после те могат да откажат каквато и да било друга длъжност и дори получават помощи от държавата, докато намерят място, съобразно със специфичните им вкусове. Поради особеното положение на Япония ние не можем да си позволим този лукс. И безработицата у нас не надхвърля 3 процента.

Един стар стил на управление, прилаган в много американски и някои японски фирми, се основава на концепцията, че успява онази фирма, която произвежда традиционни продукти по най-ефективен начин с най-ниска себестойност. Според тази система ефективността е вездесъщ бог. Това в крайна сметка означава, че техниката е всичко, а

идеалният завод е напълно автоматизиран или даже прилага безлюдни технологии. Това технократично управление е дехуманизиращо.

Технологиите през последните няколко десетилетия се развиват с невиджани темпове. Те водят до усвояването на нови знания, нова информация и различни технологични процеси. В днешно време управлението трябва да е в състояние да внедрява нови производства преди конкурентите, а не да повишава ефективността в традиционните производства. В САЩ и Европа осигуряват закрила на остарелите работни места с по-ниски изисквания за квалификация и за сметка на тях пренебрегват новите технологии.

Има друг важен момент. Съвременните работници вече не са придатък към машината, от която се изисква да повтаря безкрайно прости механични операции като Чарли Чаплин във филма „Модерни времена“. Те престанаха да бъдат третирани като работни добичета, принуждавани да продават труда си по силата на старото правило на моркова и тоягата. В края на краищата ръчният труд може да се замести от машина или компютър. Съвременната промишленост трябва да е наукоемка, но същото изискване се предявява и към отделния работник. Нито техниката, нито животните могат да изпълняват наукоемки задачи. В края на 60-те години, когато интегралните схеми се сглобяваха ръчно, в американските фирми много се търсеха сръчните пръсти на азиатските жени. Но устройството на схемите ставаше все по-сложно, появяваше се по-съвършена техника, като например оборудването за лазерна донастройка и вече се налагаше необходимостта не само от сръчни ръце, но и от пъргави умове и интелигентност. Повишаването на квалификацията е от изключително голямо значение за всички страни. Запазването на остарелите работни места в съвременния свят е безсмислено. Това предполага обучение на нови кадри и преквалификация на старите с оглед на новите предизвикателства.

Това не е всичко. В „Сони“ настояваме научните работници от време на време да участвуват в реализацията на продукцията, защото не искаме нашите учени да живеят в кули от слонова кост. Винаги съм бил на мнение, че те трябва да познават жестоката конкуренция и нашата конкурентоспособност. Те трябва да имат известен опит в челните редици на бизнеса. Учебната програма на „Сони“ за новопостъпилите млади специалисти с висше образование включва

едномесечен курс в производството за хората без техническо образование и едномесечна работа на техническите специалисти като продавачи в магазините на „Сони“.

В днешния свят често наричат японското отношение към труда старомодно. Казват, че старата трудова етика губи почва в Япония, така както се е случило в други страни, но не смятам, че това е неизбежно. Според мене желанието да работиш и да се представиш добре не е нещо неестествено, което трябва да се налага на хората. Смятам, че всеки човек получава удовлетворение от добре свършената работа и от признанието на труда и ролята му във фирмата. Чуждестранните менажери изглежда пренебрегват това обстоятелство. Американците например са приучени към една система, в която човек продава труда си на определена цена. Това до известна степен е хубаво, защото хората знаят, че не могат да увъртат и трябва да се потрудат за възнаграждението си, защото в противен случай ще бъдат уволнени. (Харесва ми също така американското правило, че децата трябва да работят, за да заслужат джобните си пари. Ние, японците, често даваме пари на децата си, без да изискваме от тях каквото и да било.) В Япония поемаме риска да обещаем на хората сигурна работа и трябва непрекъснато да ги стимулираме. Все пак според мене е голяма грешка да се смята, че парите са единственият начин за възнаграждение на труда.

Хората имат нужда от пари, но те искат също така да са удовлетворени от работата си и да се гордеят с нея. Затова ако възложим големи отговорности на един млад човек без особена голяма длъжност, той ще повярва в перспективите за бъдещето и с радост ще се старее. В САЩ постът, работата и материалните стимули са взаимно свързани. Ето защо ако един млад човек заема висока длъжност, ръководството счита, че той трябва да получава голяма заплата. В Япония обаче обикновено повишаваме заплатата всяка година съобразна възрастта и опита. Ако дадем необичайно висока заплата на един човек, ние не можем безкрайно да му отпускаме ежегодни увеличения. В един момент заплатата му ще се задържи на едно ниво и тогава най-вероятно той ще загуби интерес към работата. Ето защо предпочитаме да осигуряваме еднакви повишения за всички. Смятам, че това е добър стимул. Някои казват, че то е типично японска черта, но аз не споделям такова мнение.

Вярвам, че хората работят заради удовлетворението от работата. Известно ми е, че американските реклами утвърждават житейските удоволствия като най-удовлетворителна цел в живота, но в Япония още не сме стигнали дотам. Наистина съм убеден в съществуването на такива неща като фирмен патриотизъм и удовлетворение от труда. Те са не по-малко важни от парите. Без съмнение заплатите трябва да са добри, но това не означава, че фирмата трябва да пръска средства за огромни премии на ръководството и други волности. Ръководството и работниците трябва да споделят еднаква съдба. Японските работници видимо са доволни от увеличенията на заплатите съобразно възрастта и стажа по предварително известна възходяща линия. Опитвали сме и други методи.

При създаването на нашата научноизследователска лаборатория се наложи да търсим научни работници, които са по-висококвалифицирани и естествено по-възрастни от повечето новоназначени сътрудници. Ето защо решихме да им дадем по-високи заплати, равняващи се на американските стандарти. Появи се идея да им предложим договори за срок от три години, след което да се вземе решение дали да се подновят или не. Преди обаче да я приложим, попитах новите сътрудници в лабораторията какво предпочитат — обичайната система на по-ниска първоначална заплата и ежегодни увеличения или договор за три години с по-високо заплащане.

Никой не поиска високата заплата, равняваща се на американската. Всички предпочетоха дългосрочната сигурност. Затова непрекъснато обяснявам на американците, че хората не работят само за пари. Те обаче често ми отговарят: „Да, разбира се, но колко плащате на онези, които наистина здравата се трудят?“. Това е много съществен въпрос, когато работникът знае, че всяка година ще получава увеличение на заплатата, той може да се чувства сигурен и да не влага особено старание в работата си. Работниците трябва да се стимулират за добра работа. В крайна сметка и ние, японците сме хора като всички останали по света. Нашата система за оценка на работата е много сложна. Тя цели да се открият действителна способните хора, да им се предложи отговорна работа и да им се създадат условия за изява. Разликата идва не от заплатата. Тя се състои в поемането на по-голямо предизвикателство и в признанието за труда.



По-големият ми син Хидео може би не е най-добрият пример за типичен японски работник, но има интересно и според мене типично за Япония отношение към работата. Той учи във Великобритания и Съединените щати и цял живот е искал да работи в „Сони“. По настояване на Норио Ога синът ми започна работа в отдел „Артисти и репертоар“ на смесената фирма за записи на „Си Би Ес“ и „Сони“. И двамата мислехме, че не е редно да дойде направо в главното управление на „Сони“ поради семейната ни връзка, която можеше да събуди подозрения в непотизъм. Ето защо той започна да доказва себе си в „Си Би Ес — Сони“. Работеше с чуждестранни и местни артисти и стана популярен с успеха си в японската записна индустрия. Работеше много упорито, от обяд до към 3–4 часа след полунощ. През деня вършеше обичайната канцеларска работа, а вечер се занимаваше с музикантите след тяхното работно време. Хидео не пие и затова му беше доста трудно да седи по токийските дискотеки и барове на „Кока-кола“ заедно с рок звездите, които се забавляваха на чаша уиски в малките часове на нощта. Но за него това представляваше важна част от работата. Той можеше още дълго време да лежи на лаврите си, но на 30-я си рожден ден събра сили да вземе решение, което обясни със следните думи: „В бизнеса със записи има много хора около 40-те, които ходят на работа с маратонки, бели чорапи, джинси и тениски. Гледам ги и си мисля, че не искам да заприличам на тях, когато стана на 40 или 45 години. Бизнесът ми харесва, постигнал съм немалко успехи в него и нямам причини да се откажа. Ако продължавам по същия начин, мога да завърша кариерата си като директор в «Си Би Ес — Сони», но не желая на 50-годишна възраст да продължавам да се появявам на работа в 1 часа след обяд в маратонки и бели чорапи и да казвам «Добро утро». След седем години в записната индустрия искам да докажа, че мога да работя от 9 до 5 часа както правят обикновените хора“.

Хидео получи назначение в счетоводния отдел на „Сони“. Човек би си помислил, че преходът от артистичния свят на музикалните записи към сухата счетоводна отчетност е твърде рязък и едва ли е трябвало да се прави, но според мене той постъпи правилно. Нагласата му е типично японска, независимо от образованието и възпитанието му в чужбина.

„Всички видове работа си приличат“, казва той. „Все едно дали си в шоубизнеса, амбулантен търговец или счетоводител. Трябва да подадеш молба за назначение, получаваш заплата и отдаваш стопроцентово усилията си, за да си вършиш добре работата. В артистичния свят се чувствавах щастлив. Беше интересно и вълнуващо, но не е ли естествено да си щастлив, ако работата те удовлетворява и поглъща енергията ти. Счетоводството също ме въодушеви. Всеки ден откривах по нещо ново, борех се с купища фактури, платежни ордери, сводни баланси, приходи, разходи и още толкова много цифри. Започна да ми се изяснява положението на фирмата, финансовото ѝ състояние, ежедневната работа и бъдещите цели. Разбрах, че това въодушевление и радостта от записа в музикалното студио са едно и също нещо“.

В края на 60-те години беше дадена гласност на материал за служебно ползуване на Европейската комисия относно Япония. Обществеността реагира много остро на съдържащите се в него твърдения, че японците са „работохолици“, които живеят в „заешки дупки“. Несъмнено в Япония жилищният проблем е един от най-големите проблеми. Никой не може да отрече също така, че японците са може би най-трудолюбивият народ в света. В Япония имаме много празници, но техният брой не надвишава броя на празниците в САЩ. Нямаме дълги летни ваканции даже за учениците.

„Сони“ беше една от първите японски фирми, която прекрати работа за едноседмичен летен отпуск на всички работници и служители. Отдавна сме въвели петдневна 40-часова работна седмица. Японският Закон за нормирането на труда постановява, че работната седмица не може да продължава повече от 48 часа. В скоро време той ще бъде преразгледан и горната граница ще бъде понижена. Средната работна седмица в промишлеността е 43 часа. Въпреки че платеният годишен отпуск е 20 дена, японските работници вземат по-малко почивни дни и работят повече от американските и европейските си колеги.

Едва през 1983 година банките и финансовите учреждения започнаха да експериментират петдневната работна седмица. Отначало само една събота в месеца беше обявена за почивен ден, но постепенно петдневната работна седмица ще се приложи повсеместно. Въпреки това по данни на Международната организация на труда японците

имат по-дълго работно време и по-малко трудови спорове от работниците в САЩ, Великобритания, Франция или ФРГ. Според мене това е доказателство, че японският работник явно е доволен от системата, която не възнаграждава труда само с високи заплати и свободно време.

В „Сони“ разбрахме какъв е проблемът с хората, които работят само за пари. Те често забравят, че са част от колектива. Такова егоцентрично отношение към работата само от гледна точка на ползата за самия работник и семейството му не е здравословно. Ръководството е длъжно да стимулира всеки работник да върши това, което лично го удовлетворява и да работи в семейството на всички останали сътрудници на фирмата. Поради тази причина често реорганизираме работата в „Сони“. Целта ни е да се приспособим към талантите и възможностите на сътрудниците си.

Понякога използвам сравнението, че структурата на американските фирми напомня тухлена стена, докато японските са като каменни зидове. Искам да кажа, че в американските фирми всичко е планирано и задълженията на всяко работно място се формулират предварително. Както можем да се убедим от обявите в който и да е американски вестник, фирмата започва да търси подходящи хора чак след като е определила работните места и изискванията за тях. Кандидатите се проучват и не се приемат ако възможностите им надхвърлят или не достигат определените строги рамки. Затова структурата прилича на тухлена стена — всеки служител и работник трябва или идеално да пасва, или изобщо няма място в системата.

В Япония назначаваме хората и после решаваме как да ги използваме най-добре. Те са с високо образование и изразена индивидуалност. Ръководителят трябва дълго да разглежда тези камъни с неправилна форма и да гради зида по възможно най-целесъобразен начин като истински майстор зидар. Хората съзряват и се променят, затова японските менажери трябва да вземат предвид изменящата се форма на камъните. С измененията в бизнеса, камъните ще трябва да се пренареждат. Не искам да прекалявам с аналогията, но подчертавам още веднъж, че приспособимостта на работниците и ръководителите са станали отличителна черта на японските предприятия.

Когато японските фирми от западащите отрасли изменят или разширяват дейността си, те предлагат преквалификация на работниците си, които в повечето случаи приемат курсовете с желание. Това понякога изисква смяна на работата за цялото семейство, но като правило японските семейства са готови на такава стъпка.

Кой всъщност е притежател на фирмата? Менажерите, акционерите или работниците? Въпросът не е толкова прост, колкото изглежда на пръв поглед. В Япония се смята, че работниците са също толкова важни, колкото акционерите. Разбирам много добре значението на акционерите. У нас те са многобройни и над 40% от тях не са от японски произход. Ръководството е задължено да използва вложените средства ефективно и да осигурява по-висока възвръщаемост от евентуалната печалба при друг вид приложение на техните инвестиции. Това невинаги означава само дивиденди. Тук се включва също нарастване на стойността на акциите. В Япония тя се счита за по-важна, защото данъците върху ръста на стойността на акциите са по-ниски от данъците върху дивидентите. Една фирма, която влага приходите за нови инвестиции, вместо само за изплащане на дивиденди, в крайна сметка е по-рентабилна за акционерите или поне по-сигурна от редица американски и европейски фирми, които плащат дивиденди от фиктивни печалби.

Понякога битките между фирмите, особено при опити за установяване на контрол върху дадено предприятие, се превръщат в странни схватки, които изтощават жизнените им сили. Враждебното завземане на една фирма от друга все още е непознато явление за Япония, въпреки че имаше подобна опасност в началото на 1986 г., която се разсея към средата на годината. Много бизнесмени обаче са на мнение, че тази толкова разпространена в САЩ практика ще си пробие път и у нас.

Моето несъгласие с американската система в това отношение може да се илюстрира с едно смесено предприятие, основано преди повече от 15 години в Япония, с капитал от само 4 милиона долара. Предприятието много бързо достигна феноменална рентабилност, започна да изплаща големи дивиденди и въпреки това запази значителни приходи. Всъщност към 1985 година фирмата беше построила цели два нови завода от натрупаните приходи, без да прибегва до заеми. Същевременно банковата ѝ сметка продължаваше

да надхвърля 100 милиона долара. След това фирмата майка на американския партньор стана жертва на масиран натиск с цел да се установи контрол върху нея. В резултат фирмата беше принудена да изкупува собствените си акции по много висок курс, а поради тази причина тя се нуждаеше от големи средства в наличност. Погледите се обърнаха към смесеното предприятие в Япония и неговите доходи. На японския партньор беше казано, че трябва незабавно да се обявят дивидентите и да се дадат над три четвърти от натрупаните фондове за борба против оказания външен натиск. Японският партньор не искаше да жертвува доходите, но накрая трябваше да отстъпи.

В Япония смятаме, че духът на работниците е един от най-важните фактори във фирмата. Ако работниците загубят ентузиазма си, фирмата може и да загине. Работниците гледат на загубата на натрупаните средства като на заплаха за сигурността на работните си места. Според нас онази фирма, която продава активите си, няма бъдеще. Изглежда за някои хора на Запад е трудно да разберат японската концепция, че фирмата принадлежи не само на акционерите и менажерите. Акционерите могат да изтеглят капитала си, когато пожелаят. В Америка менажерите могат да напуснат при изтичане на договора и работниците могат да идват и да си отиват. Но аз мисля, че работниците искат да имат осигурена работа. Това важи за всички страни, включително за САЩ и Европа. Работниците имат най-малки възможности да се защитят и същевременно без тях не могат да просъществуват нито акционерите, нито менажерите.

През 60-те и 70-те години, когато Япония либерализираше и интернационализираше възгледите си, в страната съществуваше отбранителен дух. Някои бизнесмени от старата гвардия се възпротивяваха на навлизането на чуждестранни фирми. Те искаха пред тях да се издигат все нови и нови бариери. Аз бях привърженик на обратното становище. Опитвах се да поощрявам либерализацията и достъпа на чуждестранни стоки в страната. Създадох търговска организация „Сони Трейдинг Къмпани“, която започна да внася всевъзможни стоки — от хладилници до реактивни самолети „Фалкън“. Надявах се да видя повече чуждестранни компании на японска земя.

Бях първият, който създаде към американския филиал на „Сони“ организация, наречена „Американски продажби в Япония“.

Провеждахме широка рекламна кампания сред фирмите, които искаха да внасят продукцията си в Япония. Отначало мислех, че американците не са много ентузиазирани, но запитванията от американска страна заваляха едно след друго. Получихме общо 11000 предложения. Някои от тях бяха направени от такива водещи фирми като корпорацията „Уърлпул“ и фирмата производителка на прахосмукачки „Хувър“. Започнахме да внасяме редица стоки в Япония, но се сблъскахме с много създавани от доставчиците затруднения. „Уърлпул“ например произвеждаше чудесни големи хладилници, но те бяха приспособени за напрежението в американската мрежа за електрозахранване, което е 110 волта. В Япония стандартното напрежение е 100 волта. Казахме на „Уърлпул“, че трябва да променят устройството на хладилниците за Япония, но фирмата не пожела да постави трансформатори. Цели пет години убеждавахме хората от „Уърлпул“, докато най-накрая започнаха да монтират агрегати, каквито могат да се използват в Япония. Отначало техните хладилници бяха по-големи от японските и много се търсеха на пазара, въпреки шума и вибрациите. След това японските производители започнаха да предлагат хладилници с големи размери. Японските модели бяха съобразени с изискванията за тихи агрегати поради малката площ на японските къщи, където кухнята обикновено е твърде близо до спалните. За съжаление американският хладилник се оказва неконкурентноспособен на пазара.

В момента изразходваме много енергия за внос на хеликоптери от френската фирма „Аероспасиал“. За срещата на високо равнище на най-развитите индустриални държави в Токио през 1986 година, успяхме да продадем на правителството три големи хеликоптера „Супер пума“ на същата фирма за специални правителствени нужди. Всъщност от наличните през октомври 1985 година 439 хеликоптера в Япония, 136 бяха произведени от „Аероспасиал“. Ние сме търговски агент и на фирмата производител на реактивните самолети „Фалкън“, но за съжаление японските летища са малобройни и разпоредбите на Министерството на транспорта са много строги, така че успяхме да реализираме твърде малко продажби. Мисля, че това се дължи на неголемите разстояния в Япония и на ефективната система на товарни превози. „Сони“ е единствената японска фирма освен вестникарските компании, която разполага със собствен самолет.

Задграничната ми дейност за „Сони“ и членството ми в Международния съвет на доверителния фонд на „Морган“, управителния съвет на авиокомпанията „Пан Америкън“ и Съвета за световна търговия на „Ай Би Ем“ ми създадоха условия да общувам с много отлични бизнесмени от цял свят. С редица от тях сме дългогодишни приятели. Ето защо ми се струва естествено, че бях помолен да подпомогна навлизането на „Тексас Инструмънтс“ („Ти Ай“) в Япония. Познавах Пат Хагърти от „Ти Ай“ от 1955 г., когато обсъждахме възможностите за смесено предприятие. То не се осъществи, но с Пат Хагърти се сприятелихме. Всички японски фирми в областта на електрониката проявиха интерес към разработените от „Ти Ай“ интегрални схеми. По онова време (1968 година) председател на „Ти Ай“ беше Марк Шепърд. Той беше намислил как „Ти Ай“ да проникне в Япония. Според плана му нито една японска фирма нямаше да получи лиценз за интегралните схеми, докато „Ти Ай“ не получи правото да притежава собствена фирма в Япония. „Ти Ай“ искаше да произвежда интегрални схеми в страната и да ги продава на японския пазар.

Според съществуващите японски разпоредби обаче, единственият начин за проникване на „Ти Ай“ беше чрез смесено предприятие с японска фирма. Технологиите на американската фирма бяха познати и уважавани в Япония. Много хора разбираха, че присъствието на „Ти Ай“ ще се отрази добре на електрониката и изобщо на икономиката на страната. Освен това много фирми искаха да усвоят технологията за интегралните схеми. Ето защо към мене се обърнаха с молба да се опитам да намеря компромисно решение. Предложих на „Ти Ай“ смесено предприятие със „Сони“, тъй като ние също произвеждахме полупроводници. Министерството на външната търговия и промишлеността очевидно се отнасяше благосклонно към договора, според който след три години щяхме да продадем нашата половина. Ударихме на камък, когато „Ти Ай“ заяви, че иска от правителството писмена гаранция за продажбата на нашите 50% след изтичането на тригодишния срок. В която и да е държава искането за потвърждение на нещо предстоящо е твърде голямо предизвикателство. „Трябва да ни имате доверие“, казах на един от представителите на „Ти Ай“ на преговорите, но той продължаваше да настоява за писмено удостоверение. Накрая съставихме задоволителен



документ в писмена форма, който едва успя да получи одобрението на американските юристи. „Ти Ай“ управляваше смесеното предприятие като че ли то беше изцяло нейна собственост и се справи отлично. Всъщност нашите намерения бяха именно такива и след три години продадохме дела си на „Ти Ай“, както бяхме уверили американските юристи.

Няколко години след смесеното предприятие с „Ти Ай“ помогнах на председателя на „Дженерал Мотърс“ Джеймс Рош да закупи 35% от акциите на „Исузу Мотърс“. Това беше първата по рода си голяма сделка с автомобилната промишленост и трябваше да се склучи без много шум при тогавашната обстановка. През април 1971 г., когато Джеймс Рош пристигна в Япония, настроенията никак не бяха в негова полза. Заглавията на вестниците спекулираха с мотивите на неговата гигантска фирма. Във формулировките се прокрадваше военен подтекст. Говореше се за „нахлуване“ и „преден пост“. Носеха се слухове, че Рош идва да завладее „Исузу Мотърс“.

Духовете се бяха разбудили от посещението на Хенри Форд Втори непосредствено преди идването на Рош. На една пресконференция в Токио Форд остро разкритикува Япония за бавните темпове на либерализация на търговията. Фактически Форд беше съвсем прав и тази прямота се стори груба на много хора, които силно се раздразниха. Познавах Джеймс Рош от Международния съвет на доверителния фонд на „Морган“. При подготовката на посещението му представителят на „Морган“ в Токио ме помоли да съветвам Рош, да го информирам при пристигането му и да уредя няколко срещи. Идеята ми допадна, защото посещението на Форд можеше да има неблагоприятен ефект за онези от нас, които държаха на либерализацията и преодоляването на тесногърдия национализъм. Още един антагонизъм можеше с години да забави либерализацията и интернационализацията.

Исках първото впечатление на японците от Рош да бъде положително. В деня на пристигането му наех стая в хотел „Токою“ на летище „Ханеда“. Чакащите на летището репортери бяха уведомени, че г-н Рош е уморен и би искал да си измие ръцете и да почине половин час в хотела преди да се срещне с тях. Влязох в стаята достатъчно рано, за да не бъде забелязан от пресата и там изчаках Рош. Използувах този половин час да го информирам. Бях му уредил срещи

с министъра на външната търговия и промишлеността Киичи Миязава и председателя на Търговско-промишлената палата. Печатът ги отрази в големи заглавия като сензационни. Бях подготвил проекти за първото му изказване пред средствата за масова информация и съобщенията за печата и списък на евентуалните въпроси на пресконференцията. Помощниците му зададоха многобройни въпроси и обсъдихме всичко в най-големи подробности. Предложих той да разясни интереса на „Дженерал Мотърс“ към Япония и целта на посещението си с меки изрази, защото в Япония преобладаваше напрегнатост, подобна на алергично състояние.

Печатът отрази интереса на „Дженерал Мотърс“ към Япония като едно от най-важните следвоенни събития. Вестниците се съревноваваха помежду си за снимки и информация във връзка с плановете на американската фирма. Посъветвах Рош да заяви направо, че „Дженерал Мотърс“ няма никакво намерение да погълне „Исузу Мотърс“, което всъщност отговаряше на истината. Той се вслуша в съвета ми. Оказа се, че догадките ми за пресконференцията са правилни. Рош се съгласи с предложените от мене отговори. По онова време се изискваше съгласието на правителството при закупуване на над една трета от някоя японска фирма от страна на чуждестранна компания. Моето съдействие се състоеше в установяването на контакти с индустриалците и представителите на правителството, които не бяха във възторг от плана за „Дженерал Мотърс“ и „Исузу“. Всичко мина гладко и без особени неприятности в средствата за масова информация.

След много години за мое голямо задоволство научих, че „Дженерал Мотърс“ продължава да изпитва благодарност за съветите ми. Неотдавна бях поканен на обяд от ръководителя на японския филиал на „Дженерал Мотърс“, който ми разказа, че се е запознал с архивите на фирмата преди да дойде в Япония. Той сподели с мене: „Зная колко Ви е задължена «Дженерал Мотърс»“. Почувствувах се удовлетворен и окуражен за бъдещето от мисълта, че даже гигантските компании като „Дженерал Мотърс“ могат да проявят онези човешки качества, които смятаме, че са изключително право на японските фирми. След като Роджър Смит стана председател на „Дженерал Мотърс“, той посети Япония и поиска да се срещнем и да поговорим.

В разговора той ми благодари за стореното от мене за „Дженерал Мотърс“ повече от 10 години преди нашата среща.

Основната функция на управлението е взимането на решения. То предполага професионални познания за технологиите и способност за прогнозиране на бъдещите насоки или тенденции в развитието на технологиите. Смятам, че ръководителят трябва да притежава богата култура в областта, в която работи. Много полезно е и особеното чувство, породено от знанията и опита — усетът за бизнеса, който надхвърля фактите и цифрите. Единствено човекът притежава дара на интуицията.

Един ден обядвах с професор Питър Дръкър, специалист по управление и Бил Бърнбах, чиято рекламна агенция ни върши отлична работа, включително с популярната и успешна телевизионна серия „Тъми“. Стигнахме до темата за управлението и Дръкър каза: „Когато разговарям с японски менажери ми се струва, че тяхното мислене е нерационално. Странното обаче е това, че изводите им накрая са правилни. Как е възможно такова нещо?“

Бърнбах се замисли. „Моята професия е рекламата и не зная много за управлението на бизнеса“, призна той. „Но за да се вземат рационални решения, трябва да се познават всички факти и съпътстващите ги обстоятелства. Мисля си все пак, че е невъзможно човек да знае всичко. Американските менажери могат да се считат за рационални, но тяхната рационалност се основава само на познатите им факти. Неизбежно съществуват хиляди неизвестни за тях факти и външни фактори. Ако те не се вземат под внимание, естествено изводите ще бъдат неуместни, колкото и рационални да изглеждат на пръв поглед“.

„В сравнение с тях“, продължи той, „японските менажери като че ли притежават някакво източно «шесто чувство». Вероятно вместо да свързват отделни факти, те схващат общата идея като цяло и чак след това използват информацията заедно с «шестото чувство» при вземането на решения. По този начин общата идея се разбира по-добре, отколкото при внимателните разсъждения“.

Цитирах думите на Бърнбах, за да подчертая значението на знанията за окръжаващата среда, готовността за поемане на рискове върху основата на тези познания и т.нар. „шесто чувство“. Надявам се читателят да не приеме като самохвалство примера със собствената ми догадка за успеха на портативния стереокасетофон „уокмен“, която се оказа правилна, независимо от скептицизма на останалите във фирмата. Бях толкова сигурен в успеха, че заявих: „Ако до края на годината не продадем 100000 бройки, ще подам оставка от председателския пост във фирмата“. Разбира се, няхах никакво намерение да напускам. Просто бях уверен в щастливото развитие на събитията около „уокмена“.

Поради голямата подвижност на управленския състав в САЩ (доколкото съм информиран, средният висококвалифициран специалист сменя работата си в три фирми през живота си), често се случва хората, управляващи дадена компания да не знаят нищо или почти нищо за техническата страна на производството в собствената им фирма. Така естествено не може да се развие интуиция за продуктите и успеха им на пазара, особено ако да речем един счетоводител по образование управлява фирма за производство на стоки за потребление. Разбира се, съществуват блестящи изключения, но по мое мнение те са твърде малко. Стигнал съм до заключението, че такива ръководители нямат достатъчно познания и не са уверени в себе си, а оттам се колебаят да поемат рискове, чувствуват нужда да обосновават всяка своя стъпка и често се обръщат за помощ към консултантски фирми.

Според мене след юристите тези бизнесмени са най-често подложени на злоупотреба и неправилно насочване в САЩ и Япония. Аз лично имам избирателно отношение към консултантите. Най-добрите от тях могат успешно да събират ценна информация и да правят пазарни анализи. Но използването им може да стигне до смехотворни крайности. Свидетели сме на много такива случаи. Когато някой анализ на пазара се окаже погрешен, най-често срещаното извинение е, че пазарната конюнктура се е променила след извършването на проучванията. Тогава каква е ползата от тях? Страхувам се, че изгода имат единствено самите им автори, които си пазят местата. Имаше такъв случай: американският партньор в едно смесено предприятие счита плановете на японската страна за

неправилни и затова поръчва на американския представител в смесеното предприятие да се обърне към престижна консултантска фирма в Токио за едно проучване.

Оказа се, че американският представител, който е вицепрезидент на смесеното предприятие, се съгласява с плановете на японските си колеги и уведомява за това ръководството на своята фирма под формата на препоръка. Но шефът му в САЩ не се доверява на своя човек и на японския партньор. Американецът в Токио обсъжда проекта с консултантската фирма, разказва им цялата история и описва резултатите, които „очаква“ от проучването. Може би по съвпадение то стига до изводите, които търси самият той. Японската страна, както се оказва по-късно, е била права през цялото време, но фирмата трябва да плати значителен хонорар на консултантите, пропилява много време за разговори с ръководството, неуместно се подкопава доверието между партньорите, американският представител изпада в положението на глупак и некадърник и не се придобиват никакви нови знания. Целта на всички тези напразни усилия е да се застрахова директорът на международната дейност на американската фирма майка от евентуален неуспех.

Въпреки че досега говорих изключително за висшето ръководство и работниците, не съм искал по този начин да подценявам ръководителите на средно равнище. Тяхната роля е много важна. Тук също можем да проследим съществени различия между Япония и Запада. Много японски фирми работят със „системата за предложения“, според която от ръководителите на средно равнище се изисква да представят пред висшестоящото ръководство предложените идеи и концепции. Това се различава значително от единоначалието или управлението от малка група хора, което е толкова характерно за Запада и особено за САЩ, където то може да се обясни като наследство от духа на първите пионери заселници на Новия свят. (В Япония американските филми проникнаха още преди войната и главно от тях си съставихме мнение за американския дух, което може би не е най-правилно и точно. Все пак идеята за „борбения дух“ ни харесва. Понякога в спорта или даже в бизнеса се възхищаваме от състезателя с най-висок дух, макар и да се случва той да загуби). Привидно си противореча като от една страна твърдя, че за разлика от американските и европейски фирми, японските се управляват върху

основата на единомислието, а от друга страна изтъквам значението, което „Сони“, „Хонда“, „Мацушита“ и някои други японски фирми отдават на индивидуалността и говоря за силните централни фигури, които по традиция сякаш сами вземат решения. Тук обаче няма никакво противоречие.

Идеята за единомислие или консенсус изглежда съвсем естествена за японеца, но тя не означава непременно, че всяко решение е плод на спонтанен групов импулс. Единомислието в японските фирми най-често се постига чрез търпелива подготвителна работа на всички равнища. Той се формира предимно от горе надолу, а не отдолу нагоре, както твърдят някои странични наблюдатели. Ако например една идея възникне на ниво среден ръководен кадър, висшестоящото ръководство може да я приеме изцяло или да я видоизмени и след това да потърси одобрението и сътрудничеството на всички равнища надолу. Когато блъфирах с оставката си във връзка с „уокмена“, моите колеги знаеха, че съм ги изпреварил и вземам решение, ръководен от целия си опит и знания за маркетинга и психологията на потребителя. Именно поради тази причина те заработиха всеотдайно за успеха на проекта. Ако се бяхме провалили с „уокмена“, не можех да се позова на никакво пазарно проучване, за да прикрия вината си.

Независимо от равнището, от което произтича инициативата за дадено решение, според японския начин на мислене след вземането му всички трябва да отдадат силите си за изпълнението му без възражения, подмятания и спъване на работата, както понякога се случва в западните фирми. Когато всеки дава своя принос, съществува чудесна обстановка за работа, но пътя към постигането ѝ никак не е лесен.

По-малкият ми син Масао работи в поверителния отдел на „Морган“ в Ню Йорк и Лондон в продължение на две години и половина след завършването на Джорджтаунския университет. Според него постигането на единомислие и планирането в Япония са много отегчителни. Неговата гледна точка ми се струва много интересна. Тя по мое мнение отразява западния начин на мислене. „Японските фирми обичат заседанията“, оплаква се той. „Могат да заседават часове наред. В такива моменти се обърквам, защото искам да зная точно за какво се събираме и какво ще решаваме. След първите пет минути полагам усилия да не заспя. В «Морган» работех във външната

търговия. Там ценяхме времето и не го пилеехме за събрания. Когато се налагаше да правим някакво изложение, винаги започвахме с изводите, а ако някой се заинтересуваше как сме стигнали до тях, можеше да попита след това. В Япония обичат първо да обяснят всичко и съобщават решението чак накрая. Понякога обаче е трудно да разбереш обясненията, ако не знаеш какво целят“.

Изглежда този проблем доста затруднява чужденците, които имат някакво отношение към нашата система. Един журналист посети Япония, за да интервюира японски бизнесмени. Интервюто с мене беше към края на пътуването. Попитах го какви са впечатленията му и той беше напълно откровен. Каза ми, че след няколкоседмичен престой е схванал как да разбере японците. „Не се налага да слушам встъплението. Трябва да се заслушам, когато кажат «обаче...», защото дотогава те изразяват общоприетото мнение. Оттам нататък излагат собствените си идеи“. При общуването с японци трябва да се прояви голямо търпение. Повечето японци се нуждаят от доста продължително време, за да изразят становището си.

Японската система на групово управление, където решенията често се основават на предложения на низшите ръководители, има редица предимства. Младите ръководители обикновено остават в една и съща фирма 20–30 години. След десетгодишен стаж те се издигат до висши ръководни длъжности. Ето защо те винаги гледат напред и си представят бъдещето на фирмата, когато я поемат в свои ръце. Ако висшето ръководство гледа с пренебрежение на средния и низшия ръководен персонал и непрекъснато изисква от тях моментални печалби, както се случва на Запад, ако ги уволнява при липса на бърза рентабилност, фирмата се съсипва. При това положение ако един среден ръководител каже, че идеята му в момента не звучи много привлекателно, но ще донесе големи печалби след 10 години, никой няма да го послуша и го застрашава даже уволнение.

Насърчаването на дългосрочните програми, предложени от младите ръководители, е голямо предимство на нашата система, независимо от многобройните съвещания и времето, използвано за обсъждане и съставяне на планове. То ни дава възможност да създадем и поддържаме нещо рядко срещано в западния бизнес — философия на фирмата. Нашите работници и служители имат дългогодишен стаж във фирмата и се придържат към определени



възгледи. Идеалите на фирмата не се променят. Философията на „Сони“ ще продължи да съществува и след като напусна фирмата. В САЩ фирмите рядко имат собствена философия, защото при всяка смяна на висшето ръководство новите хора идват със своите идеи и ги налагат. Всъщност доста често дирекционните съвети търсят някои ново лице извън техния отрасъл, за да „прочисти“ и промени всичко във фирмата.

Неотдавна един такъв пришълец пое управлението на една американска фирма, затвори няколко завода, уволни хиляди работници и беше приветствуван в статии в „Уол стрийт джърнъл“ от негови колеги като голям ръководител. Японците биха окарачили такова поведение като позорно. Затварянето на заводи, уволненията и измененията на насоките на управление, резките промени, могат да са целесъобразни и удобни. Чрез тях балансът на фирмата може да подобри външния си вид през следващото тримесечие, но те убиват духа на фирмата. И още нещо: когато бизнесът отново потръгне, откъде ще се намерят опитни работници, които да дават висококачествена продукция и да са лоялни към фирмата?

Според мене едно от главните предимства на японската управленска система пред американската или изобщо западната система се състои в корпоративната философия на фирмата. В Япония системата на дългосрочно планиране и на предложения от младшите ръководители гарантира близки отношения между висшето и нисшестоящото ръководство и сътрудничество между тях при разработката на програми и дейности в духа на философията на фирмата. Така можем да си обясним защо японските фирми напредват бавно в началото на съществуването си. Но щом духът на общата философия се наложи, фирмата придобива голяма сила и гъвкавост.

По време на икономическите кризи, като например нефтените удари през периода 1973–1979 година, японските фирми доказаха на практика гъвкавостта си. Корабостроителните компании започнаха да произвеждат пречиствателни съоръжения, програмни продукти за електронноизчислителни машини и дори машини за миене на съдове. Една минна компания започна производство на съоръжения за боулинг. Текстилната фирма „Канебо“ се впусна в козметиката и сега е един от основните производители за вътрешния пазар. Когато спадна

зрителския интерес към киното, едно филмово студио започна да организира забавни естрадни програми в киносалоните си.

По-късно търсенето на стомана в световен мащаб намаля. Тогава японските стоманодобивници, които имаха най-ефективното производство в света, започнаха да продават страничните продукти — въглероден окис, водород и други газове — на химическите заводи, които ги използват в производствения си процес и така намалиха зависимостта си от нефта. Сега съществува остра конкуренция между японските производители на стомана за пазарите на газообразни странични продукти.

Друг пример: една японска стоманодобивна фирма организира съвместно с американска компания производителка на полупроводници производство на силициеви пластини-носители на подложки за вентилни матрици и големи интегрални схеми с приложение в далекосъобщителната техника. За пръв път стоманопроизводител навлезе в пазара на полупроводниковите логически елементи. Опитът на фирмата производител на стомана в ефективното производство на малосерийни стоманени изделия по поръчка с автоматизиран контрол и гарантирано качество видимо добре се съчета с американския производител. И двете фирми ще натрупат опит и знания. Това важи особено за работниците в японската фирма, които ще посрещнат бъдещето без страх от липсата на перспективи в отрасъла.

За мене като японски менажер такива постъпки изглеждат по-разумни от действията на някои американски фирми. Американците се гордеят с рационалния си бизнес. Логиката на американските школи за бизнесмени ми се струва хладна и несъобразена с човешкия фактор. Ние, японците, иначе се отнасяме към основата на успеха на бизнеса и производството. Ние вярваме, че за високата ефективност и производителност е необходима тясна връзка между ръководството и работниците, защото тя води до висок дух. Понякога чувството на съпричастност е най-важно. Налага се от време на време да се вземат ирационални от техническа гледна точка решения. Но пълна рационалност има само при машините. Когато се работи с хора, логиката трябва да отстъпи пред разбирането.

**КОНКУРЕНЦИЯТА  
ЗАРЯДЪТ НА ЯПОНСКАТА  
ПРЕДПРИЕМЧИВОСТ.**

# 1

„Ако японското управление на бизнеса е толкова добро“, попита ме един американски приятел, „защо тогава всяка година издъхват по 18000 японски предприятия?“. Отговорът е следният: поради същата причина, която води до фалит навсякъде другаде по света. Както посочих в предишната глава няма никаква магия или тайна за успеха на японските фирми. Просто много неща трябва да се извършват правилно и то от менажерите, а не от bankerите или бюрократите.

Славата и възмездието на японския бизнес, жизненият сок, двигателят на нашата промишленост е добрата стара конкуренция. Тя е наистина жестока, толкова жестока, че понякога се тревожа от „износа“ ѝ в други страни. Ние, японците, сме конкурентоспособни не само в бизнеса, но и в живота. По време на войната милитаристите използваха името на императора като средство за подчинение. Техните заповеди излизаха от негово име. Японците се съревноваваха помежду си да докажат предаността и лоялността си към него. В епохата Токугава по селата са ходели силни и арогантни майстори на сабята и призовавали на двубой всички смелчаци — точно както стрелците в Дивия Запад на Америка. За много хора такива двубои са били любимо развлечение.

Още оттогава съществува разграничителна линия между съревнованието и унищожението. В Китай казват, че не трябва да чупиш паничката за ориз на ближния. В Япония тази пословица се схваща като повеля да не се унищожава достойния съперник, да се запази честта му. Въпреки това японската конкуренция може да доведе до прерязване на гърлото. Именно тази остра вътрешна конкуренция прави нашите фирми толкова конкурентоспособни в чужбина. При съществуващото силно съперничество има негласно споразумение, че една-единствена фирма може алчно да заграби целия пазар. Но ако тя не е в състояние да се бори за себе си и мястото си, конкурентите няма да я изчакват.

В търговията на дребно — от големите универсални магазини до стотиците хиляди семейни дюкянчета, от северния Хокайдо до

разположената на юг Окинава — конкуренцията се смята за нормално явление в бизнеса. Ако не можем да се конкурираме в цените, ще се конкурираме в нивото на обслужване. Ние, японците, имаме склонност към странностите и вкусовете ни към новото не са много устойчиви. Ето защо магазинът може днес да продава сладолед „Баскин Робинс“, догодина марката ще бъде „Хааген Дас“, последвана да речем от „Феймъс Еймъс“.

Конкуренцията на вътрешния пазар е превърнала потребителя в цар. Съвременна Япония има повече производители на граждански промишлени стоки от която и да е друга държава в света, включително САЩ. Тези фирми — 9 производители на автомобили, 2 фирми за тежки товарни камиони, над 100 машиностроителни компании, повече от 600 производители в областта на електрониката и т.н. — са оцелелите в конкурентната борба. В един момент съществуваха 40 производителя на цветни телевизори. Сега броят им е сведен до шест основни фирми.

Длъжен съм да направя едно уточнение. Досега говорих за най-силните отрасли на японската промишленост, които изнасят продукцията си в чужбина и същевременно произвеждат за вътрешния пазар. В хода на вътрешната конкуренция за място на местния пазар тези фирми развиват способността си успешно да се представят навън. Те произвеждат електроника, автомобили, фотоапарати и камери, електродомакински уреди, някои видове полупроводници, машини и инструменти с висока точност и др. Тези отрасли влияят пряко върху световната икономика и смятам, че представляват най-голям интерес за читателя. В Япония съществуват много други отрасли, които са в тежко състояние и дори са на изчезване. Сред тях можем да споменем химическата, алуминиевата, целулозно-хартиената промишленост и някои други. Над 7000 текстилни компании се съревновават за място на все по-намаления пазар за техните стоки. Те не можаха да издържат на конкуренцията при евтините тъкани с фирмите от Китай, Хонг Конг, Тайван, Югоизточна Азия и другаде. Затова японските производители на текстил преминаха към повишаване на качеството на предлаганите изделия, но дори и при тях конкуренцията е жестока. Някои фирми бяха принудени буквално да разбиват машините, когато намаляваха обема на производството. Изхвърленото оборудване

трябваше да се разрушава, да не би някой амбициозен новак да се възползува от тях и да организира производство.

Както казах по-горе, най-хитрите, най-добре финансирани и управлявани фирми от безперспективните отрасли успяха да разнообразят дейността си и продължават същата линия. Някои от т.нар. „заязващи отрасли“ получават помощ от държавата. За тях се отпускат банкови заеми с нисък лихвен процент, които се използват за прекратяване на определени производства и преквалификация на работниците. В Япония има 5 основни стоманодобивни фирми. Всички те се приспособяват към новите условия на намалено търсене на продукцията им поради конкуренцията на вносната стомана. Опитват се да намалят зависимостта си от поръчките на стомана и пренасят конкуренцията помежду си на друга основа — газообразните странични продукти, за които стана дума, инженеринговите услуги и производството на керамични изделия.

Медодобивната промишленост отчита перспективите за замяна на медния проводник с оптически влакна при пренасянето на информация в телефонните връзки, домакинствата и дори автомобилните електросистеми. Затова тя се ориентира към производството на оптически влакна. Всъщност предприятията от този отрасъл толкова бързо се пренасочиха, че успяха да завладеят почти 70% от световния пазар в началото на 80-те години.

Няколко японски фирми производителки на шевни машини изпаднаха в големи затруднения, защото търсенето на световния пазар намаля. Те усъвършенствуваха старите електромеханични технологии чрез внедряване на микропроцесори и навлязоха в производството на електронни пишещи машини, принтери, текстообработващи машини и организационна техника.

Нашата свободна стопанска система дава възможност на всекиго да започне законна делова дейност. Ако някой излезе на пазара с хубав продукт, останалите също се насочват към него и се борят със зъби и нокти за място в дадения бизнес. Преди няколко години „Ямаха“ реши, че е настъпило време да оспори значителното място на „Хонда“ на пазара на мотоциклети. „Хонда“ беше безспорният лидер в този бизнес, но точно тогава отделяше големи средства за изграждането на нов завод за сглобяване на автомобили в САЩ. Затова „Ямаха“ реши да пусне нов модел на пазара и започна шумна рекламна кампания.

Ръководството на „Хонда“ реагира моментално въпреки финансовите пречки. Ответният удар беше нов модел всяка седмица в продължение на повече от година! „Ямаха“ не можа да издържи на темпото и накрая се наложи част от висшето ѝ ръководство да подаде оставка.

Пазарните позиции са по-важни за японските фирми от бързата печалба. Ако е известно, че покупката на ново скъпо оборудване ще намали печалбите в близко бъдеще, но ще разшири позициите на пазара, решението почти винаги е в полза на дългосрочната перспектива.

Интересът към инвестициите за бъдещето с оглед на конкурентоспособността доведе до известни търговски търкания през 1985 година. Японските производители на полупроводници продължиха да правят капиталовложения за нови заводи и техника по време, когато световният пазар беше в упадък и американските фирми прибегваха до уволнения и съкращаване на производствените мощности.

Японците не преследват целта да надхитрят съперника си в някоя умно замислена сделка. Някога един легендарен самурай — специалист по бойните изкуства на име Миямото Мусаши написал книга за бойната стратегия. Преди няколко години тя излезе в превод на английски език под заглавието „Книга за петте кръга“ и веднага се превърна в настолно четиво, нещо като библия за някои чуждестранни бизнесмени, които решиха, че тази тънка книжка съдържа ключа към загадката как да се спечели битката с японския бизнес. Един книгоиздателски каталог в Ню Джърси дори описа книгата като „отговорът на Япония на Харвардските методи“.

Но отговорът на Харвардските методи не може да се намери в древен ръкопис от майстор на сабята. Той лежи на лавиците и изложбените площи на магазините по цял свят — висококачествени и разнообразни продукти, които могат да задоволят всеки каприз на потребителите. Ето как японските стоки успяха да заемат толкова голямо място на американския пазар. Бих казал, че най-успешният начин на съревнование с японците е подробното изучаване на дизайна, конструкцията и новаторските идеи, вплътени в японските изделия. Ние не „нахлухме“ в американския пазар, както понякога ни обвиняват. Ние просто изпратихме там най-добрите си продукти,

известни с качеството и цената си. Тези продукти бяха победителите във вътрешната конкуренция на японския пазар.

Откакто започнахме да произвеждаме първите в света леки като перце слушалки за портативните стереокасетофони „уокмен“, сме продали над 50 милиона чифта и продължаваме да разработваме нови модели. Днес в Токио само в един магазин можете да видите и изпробвате над 200 различни модела слушалки, произведени от около дузина фирми. Ние предлагаме най-голямо разнообразие в света на модели телевизори, видеоуредби, лазерни дискови устройства, уредби за компактни дискове, видеокамери, фотоапарати, автомобили, фургони, мотоциклети, мотопеди, компютри, печатащи устройства, стоки за свободното време, електродомакински уреди, облекла и съобщителна техника. Списъкът може да продължи безкрайно. Японските потребители са взискателни и затова не можем да продадем нищо некачествено. Сервизното обслужване е от първостепенно значение. Все още практикуваме сервиз по домовете. Всяка фирма, която пренебрегне някоя от страните на производството и доставката, неизбежно ще загуби клиентелата си. Един американски бизнесмен от козметичната промишленост остана изумен, когато разбра, че в Япония не е необичайно един търговец на едро да изпрати едно-единствено червило по специален човек през целия град до магазина на търговец на дребно, където го очаква клиент. В противен случай, както беше обяснено на американския бизнесмен, ще пострада връзката на търговеца на едро с магазините за продажба на дребно.

Почти 70% от съвременните японски потребители живеят в градовете, разположени в ивицата от Токио на главния остров Хоншу до Фукуока на южния остров Кюшу. Достъпът до тези потребители, които гледат едни и същи национални телевизионни програми и четат едни и същи национални вестници, е лесен. Трудното е те да бъдат задоволени. Именно в голямата конкуренция сред японските фирми за тяхното платежоспособно търсене ние закалихме способностите си да водим външнотърговски битки. Японското 121-милионно население все повече се урбанизира. Само 12% от населението се занимават с първични дейности от рода на земеделието, но 80% от тях получават част от дохода си от не селскостопанска работа. По времето, когато основахме корпорацията „Сони“, половината японци бяха заети в първични стопански дейности. С разширяването на нашия бизнес



ставахме свидетели на растящите изисквания на потребителите. Миграционните процеси улесниха продажбите на високотехнологични продукти.

Още от самото начало Ибука и аз знаехме, че качеството е нашата първостепенна задача. Когато навлязохме на американския пазар, ние положихме големи усилия за подготовка на персонала в сервизите за нашата техника и определихме достатъчно високи цени за тази цел. Днес разполагаме със сигурни пазари в САЩ и Европа, но аз продължавам да внушавам на менажерите, че не трябва да се задоволяваме с постигнатото, защото всичко се изменя много бързо. Това се отнася не само до технологиите, но и до нагласата, мисленето, модата, вкусовете, предпочитанията и интересите на хората. Нито една фирма, която не долови тези промени, не може да оцелее в света на бизнеса и особено в областта на най-съвременните технологии в електрониката. Сложността произтича от затрудненията при прогнозирането на промените, но кога ли предвиждането на бъдещето е било лесна задача?

Когато Ибука и аз пуснахме на пазара системата „Бетамакс“ през 1975 година, ние заложихме в пазарната си политика на утвърждаването на концепцията за изместването във времето. Според мене можехме да създадем пазар на видеоуредбата чрез внушаването на нови идеи за използването ѝ от потребителите. В изказванията си наблягах на принципната новост на системата „Бетамакс“. „Сега телевизионната програма е във ваши ръце“, подчертавах аз. „С видеосистемата можете да записвате телевизионни програми и да разполагате с тях като със списание. Можете да ги гледате съобразно вашия график, а не според времето на излъчването им“. Именно тази концепция исках да утвърдя на пазара. Знаех, че конкурентите скоро ще ни застигнат. Исках да ги изпреварим и да се наложим с нашата система колкото е възможно по-бързо. Самият аз се въодушевявах от идеята. В края на краищата към това се бяхме стремили в продължение на цели 25 години.

Хората бяха толкова впечатлени от телевизията още от първите дни на съществуването ѝ и толкова високо я оценявах, че забравяха основния ѝ недостатък — независимо от качествата на програмата, информацията се губи веднага след излъчването ѝ. Ако днес пропусна да прочета списание „Тайм“ или вестниците „Ню Йорк Таймс“ и

„Асахи Шимбун“, ще мога да видя новините по телевизията вечерта и въздействието ще бъде почти същото. Въпреки голямото си влияние, телевизията излъчва предаванията еднократно и ако не ги гледаш, пропускаш всичко. В този смисъл телевизията не може да изпълни предназначението си да информира и забавлява хората.

През 50-те и 60-те години популярните телевизионни програми в САЩ и по-късно в Япония караха хората да променят дневните си графици, защото не искаха да изпуснат любимите си предавания. Забелязах, че телевизионните мрежи упражняват пълен контрол върху живота на хората и ми се стори, че зрителят има право да види програмата в удобно за него време. Телевизионните компании не би трябвало да се тревожат от този факт, защото програмите се гледат с всички излъчени реклами. Разликата е единствено във времето. Разбира се, те съзнаваха, че докато зрителите наваксват пропуснатото на видеозапис, те не гледат излъчваните в момента новини, забавни програми и реклами. Все пак контролът върху живота на хората ми изглеждаше несправедлив.

Когато въведохме идеята за изместването във времето чрез видеосистемата „Бетамакс“, незабавно срещу нас беше възбудено съдебно дело от „Юнивърсъл Сити Студиоз, Инк.“ и „Уолт Дисни Продъкшънс“, които заявиха, че записът на излъчваните в ефира сигнали представлява нарушение на авторските им права. Ние естествено се възпротивихме. Някои също толкова късогледни филмови продуценти се присъединиха към опозицията против нас. Те твърдяха, че хората ще натрупат домашни филмотеки, които ще застрашат интересите на филмовите компании.

Ние спечелихме делото, макар и то да продължи осем години и стигна чак до Върховния съд на САЩ. Бях удовлетворен, че Върховният съд използва моят израз „изместване във времето“, когато постанови, че записът от ефир не е автоматично нарушение на авторските права. Сега концепцията за изместването във времето е широко разпространена. Може би самият израз звучи малко необичайно, но той означава нещо съвсем обикновено — видеозапис на речи, концерти, новини, филми и т.н., който може да се гледа във всяко друго време, а не непременно в момента на излъчването по телевизията. Цял живот съм се занимавал с изместването във времето. Започнах да се насочвам към тази област още когато заедно с майка ми

слушахме старите ѝ плочи с класическа музика и продължих с Норио Ога, който каза, че му е необходимо звуково огледало. Внедряването на тази по същество стара концепция във видеотехниката се нуждаеше от съответна материална база. Нашата видеоуредба беше първото техническо средство, което можеше да осъществи идеята за изместване във времето чрез видеозаписи, предназначени за широката публика. Нашите японски конкуренти изостанаха след нас. В Америка нямахме конкуренция.

Непрекъснатата остра конкуренция в страната ни накара да променим отношението си към начина на работа. В миналото за нас беше важно да произведем големи количества от даден продукт с възможно най-малко производствени разходи. Сега обаче жизненият цикъл на продукцията се скъсява, а себестойността нараства. При това положение производството на големи количества може да ни затрупа с остарели стоки, които не могат да се реализират. Целта е бързо и ефективно да се внедряват нови продукти в масово производство. В миналото един модел се задържаше година и половина и дори две години. Сега трябва да сменяме моделите на шестмесечие, а понякога и по-често. Вероятно изглежда, че се пропиляват много средства, съвременни технологии и сложни процедури за такъв кратък жизнен цикъл на продукцията, но ако удължаваме производствения цикъл и по-дълго продаваме един и същ модел без промяна в проекта, нашите конкуренти ще излязат на пазара, опитвайки се (и може би успявайки) да ни отнемат бизнеса. Затова трябва да сме много изобретателни в дизайна и внедряването на нови технологии. Налага се също така непрекъснато да обучаваме работниците при монтажните линии, за да усвоят бързо новите модели и да не ги объркват със старите.

На едно събрание на представители на всички филиали на „Сони“ през 1985 година напомних на нашите менажери, че основният ни конкурент излезе на японския пазар с малък уред за компактни дискове само седем месеца след като ние внедрихме тази нова технология през 1984 година с нашия апарат КД-5. Всъщност конкурентният уред беше незначително по-малък от нашия. В началото не бяхме произвели достатъчни количества. Уредът има моментален успех и точно когато ни трябваха големи запаси, се оказа, че не разполагаме с наличност. За щастие нашите клиенти, които не бяха успели да се снабдят с малкия по размер КД-5, бяха закупили по-големите и по-скъпи модели, така че историята завърши благополучно за нас. След това пуснахме нов модел, с по-малки размери от конкурентния и с много допълнения, включително приставка за

компактни дискове за радиоапаратите в колите чрез малък предавател на ултракъси вълни. В Япония често и с основание се твърди, че през 70-те и 80-те години японската промишленост се насочи към леки, тънки, къси и малки изделия. Очакваме тази тенденция да се запази и в бъдеще.

Непрекъснато подтиквам сътрудниците си да търсят начини да се справим с темпото на промените и да го превърнем в наше предимство в конкурентната борба. Очевидно промяната е постоянна величина и тя не може да се избегне, забави или предотврати. Това създава големи проблеми за производството, защото изискванията за квалификацията на работниците нарастват все повече. Не по-малки са предизвикателствата за хората от търговията, които трябва да продават непознати за тях продукти или модели с нови характеристики.

В конкурентната борба за по-голям дял от пазара могат да се извършват най-безскрупулни постъпки, сред които е и промишленият шпионаж. В наше време съществуват някои предприятия, дори в Япония, които се занимават с достъпа до информация за целите на промишления шпионаж. Колкото повече обществото се ориентира към информатиката, толкова по-достъпни стават различните видове информация. Така например в момента не съществува надежден способ за опазване на програмните продукти. След разработката и внедряването програмните продукти могат лесно да бъдат откраднати. Смятахме, че патентното право ще осигури защитата им. Японското правителство имаше разногласия със САЩ по този въпрос и накрая неохотно се съгласи, че програмните продукти представляват интелектуална собственост, върху която не се разпростират авторските права и патентното право. Всъщност може ли да се каже, че нещо е откраднато, ако то е практически невидимо? Вярвам, че програмните продукти са уникални и изискват специална закрила. Авторското или патентното право ми се струват неподходящи за целта. Въпросът е доста сложен и налага разработката на нови концепции.

В т.нар. „Силициева долина“ в Калифорния търговията с информация е много оживена. Стотици консултанти, вестници и списания предлагат информация. В началния етап на развитието на електронноизчислителните машини изобретателите придобиха доста лоша слава с някои от постъпките си като например подкупването на

нощните пазачи, за да проникнат в лабораториите и да разгледат схемите на конкурентните машини.

Калифорния е претърпана с хора, които се опитват да продават техническа информация. Консултантите отделят много време за четене на текстовете на държавни поръчки, конкурси за разработки, литература от технически конференции и други източници, за да могат да дават или продават съветите си на производителите. Някои от потъмните фигури полагат усилия да купуват информация от сътрудниците на най-напредналите фирми. Казват, че възнаграждението за издадените фирмени тайни представлява значителна сума. Някои японски фирми бяха замесени в купуването на такива тайни. Част от тях бяха заловени при един голям удар на ФБР през 1982 година, когато бяха разкрити представители на две японски и над дузина американски фирми производителки на компютри, замесени в продажбата на данни за новия модел електронноизчислителна машина на „Ай Би Ем“. Въвел съм строги санкции против такъв вид дейност.

Струва ми се абсурдно, че всяка година в САЩ стотици или може би хиляди технически специалисти, научни работници и ръководители в американските фирми с най-съвременни технологии биват съкратени, уволнени или просто напускат. Когато отидат на работа в друга фирма, те поемат задължения към новото си работно място и донасят всички тайни на предишната си фирма или поне всички нейни тайни, до които са имали достъп. Без лоялността, свързана с дългогодишната работа в една и съща фирма, е невъзможно по мое мнение да се пресече изтичането на информация или кражбите на данни, от които американските фирми страдат ежедневно поради нелоялност и нечестност.

Ние се отнасяме толкова внимателно към нашите тайни, че непрекъснато напомняме на сътрудниците си да не говорят за работата си публично. Това представлява проблем в Япония, тъй като началниците на цехове или секции и други низши ръководители имат навика да отпочиват след работа на чашка със свои колеги. Езиците се развързват от бирата, сакето или уискито. Хората се разбърбят и се сприятеляват, в което според мене няма нищо лошо. Но очевидно неволно изпуснатата информация може да достигне до ушите на специални подслушвачи и да причини твърде голяма вреда.

В „Сони“ намаляваме до голяма степен тази опасност чрез поддържането на собствен бар, наречен „Сони Клуб“. С него не преследваме търговска печалба, нито пък го създадохме, за да предотвратим изтичането на информация. Идеята за организирането му възникна, когато разбрах, че ръководителите харчат прекалено много пари, за да черпят подчинените си. (Ние насърчаваме подобни сборки, защото те заздравяват семейния дух). „Сони Клуб“ е невзрачна на външен вид сграда недалеч от главното управление. Там се допускат само сътрудници на фирмата. Така винаги всички присъстващи са служители на „Сони“, включително барманите, готвачите, сервитьорките и обслужващия персонал. Не се разрешава достъпът на никакъв външен посетител, колкото и важна персونا да е той. Ръководителите от завеждащ секция нагоре имат кредитни карти и сметките им могат автоматически да се приспадат от заплата. Предимствата са очевидни — прави се икономия, укрепва солидарността между сътрудниците и освен това се издига бариера пред изтичането на информация.

Още от самото начало в САЩ ме учеха да не се вслушвам в идеите на странични лица. Някои фирми, изтласкани на ръба от конкуренцията, понякога се вкопчват в такива идеи, но според мене това е грешка, която може да доведе до правни усложнения. Ако изслушаш някого и му кажеш: „Зная всичко това. Отдавна работя именно по този начин“, става много трудно да внедриш нещо, което дори далечно напомня за предложението. Първият ми правен съветник в САЩ, Едуард Росини, ме накара да обещая никога да не се вслушвам в съвети от страни. Единственият път за прилагането на такива идеи е чрез патентите. За един патент може да се изиска подробна информация, защото той е под закрилата на закона и е официално регистриран. Съдържащите се в него идеи могат спокойно да се преценят и да се вземе решение дали да се купи лиценз.

Росини ми разказа за една нюйоркска фирма, която била съдена, защото някакъв човек казал на президента на фирмата, че знае сигурен начин за удвояване на бизнеса. Сметнали го за луд и не му обърнали внимание, но след няколко месеца фирмата решила рязко да увеличи цената на всички свои изделия. „Лудият“ подал иск в съда и заявил, че идеята е негова. Неговият сигурен начин за удвояване на бизнеса бил

удвояване на цените. Разбира се, той изгубил делото, но то отнело време и средства. Не исках да се забърквам в подобни досадни дела.

Тревожа се от изчезването на идеята за конкуренцията в бизнеса в редица държави от некомунистическия свят. В Европа и особено във Франция някои хора от управляващите кръгове смятат, че ако една държавна фирма произвежда даден продукт, тя е достатъчна да задоволи потребностите. Европейската система все още залага на намаляване на конкуренцията за увеличаване на печалбите. Те предпочитат да притежават монопол върху малко на брой контролирани предприятия, но това не е в полза на потребителите и работниците.

В САЩ приветствуват хората, които рискуват. Никъде другаде по света не се предлага толкова количество капитал за нови рискови предприятия, както в Америка. В Япония такъв капитал все още не се намира на свободния капиталов пазар. Това вероятно се дължи на хоризонталната структура на нашите големи фирми, които разполагат с фондове за финансиране на нови обекти. Това положение е неизгодно за дребните предприемачи. Все пак те трябва да си намерят местенце на пазара и да започнат разработката на нови идеи, както направихме в „Токио Цушин Когио“ през 40-те години. Някои използват този подход и днес, въпреки че сега е много по-трудно в областта на нашите авангардни технологии, отколкото преди 40 години поради огромните капиталовложения. Банките продължават да се колебаят при отпускането на заеми на непознати, независимо от по-голямото предлагане на капитали за нови рискови предприятия. Ние имахме късмет, защото започнахме с много ограничен капитал, но имахме добре известни съветници, които гарантираха надеждността ни пред потенциалните инвеститори. Нашият истински капитал се състоеше в находчивостта и устрема ни. Смятам, че тези качества не са загубили значението си до ден-днешен.

Приятно сме изненадани, че Китай започна да осъзнава ролята на свободната пазарна система в селското стопанство и услугите и допуска свободна пазарна конкуренция в известни рамки. Съветският съюз също флиртува на приливи и отливи с идеята за въвеждане на някои капиталистически стимули в системата си, но Китай под ръководството на Дън Сяопин се отнася наистина сериозно към този въпрос.



През 1979 година отлетях с нашия реактивен самолет „Фалкн“ до Пекин, за да се срещна с представители на китайското правителство. Моят приятел Хенри Кисинджър ми помогна при уреждането на среща с Дън Сяопин. Първоначалната идея за пътуването ми беше „да се засвидетелствува уважение“ и заплануваната среща с Дън Сяопин не беше разгласена. От доста време Китай беше сред клиентите ни. Огромната стена за реклами и обяви на ъгъла на улица „Вангфуджин“ и булевард „Чан Ан“ в долната част на Пекин, в съседство с хотел „Пекин“ от няколко години рекламираше наши изделия. Освен официалните срещи, планирах по време на посещението да се запозная с китайската модернизация, особено в електронната промишленост. Посетих Шанхай, където имах възможност да видя няколко завода и да разговарям с много хора. Същата програма беше подготвена за Пекин. Моите домакини бяха изненадани от новината, че техният ръководител иска да се срещне с мене.

Разговорът с Дън Сяопин продължи около час. Седяхме на огромни меки кресла в грамадна зала с високи тавани и китайски стенописи във Великия народен дворец. Той ми зададе многобройни въпроси за бързия ръст на моята фирма за толкова кратък срок. Искаше да чуе мнението и предложенията ми за китайската модернизация, която току-що беше започнала. Китайците обръщаха поглед към Япония за технологическа помощ. Казах му откровено, че новите проекти за модернизация са неефективни в много отношения. „Губите много ценно време и средства“, споделих аз, „а Вие знаете, че не можете да си позволите този лукс“. В продължение на един час, в присъствието само на двамата преводачи обсъждахме положението, макар и повечето време да говорех аз. Той не показва външно никакви емоции, но по време на разговора нареди на ръководителите на китайската електроника да се срещнат с мене по-късно и да обсъдим подробностите.

Към края на 70-те години китайците подеха модернизацията с много голям ентузиазъм. Техните бюрократи и специалисти посетиха Япония, САЩ и Европа и започнаха да купуват заводи и технологии, които изискваха такава квалификация на работната сила, каквата почти не съществуваше в Китай. Подписваха договори за изграждането на производствени мощности, за които не можеха да осигурят дори

достатъчно електроенергия. И още по-лошо — навсякъде където ходеха, те настояваха да видят най-съвременните автоматизирани заводи. Те забравяха, че най-неотложната им задача е да осигурят работа на непрекъснато растящото население и затова трябваше да отдадат предпочитание на трудоемките технологии. Китайските гости непрекъснато искаха да се запознаят с най-пълно автоматизираните японски заводи и електронни системи. Опитваха се да купят много неща, но предвидливо им беше отказвано, защото те не отговаряха на достигнатото от тях ниво на развитие. Скоро някои от фирмите, които доставяха оборудване и комплектни обекти на Китай, бяха критикувани за „прекомерни продажби“. Вината не беше тяхна — китайците твърдяха, че знаят какво искат. Понякога две съпернически си министерства или обединения купуваха отделно едно от друго еднакво оборудване, без да знаят какво всъщност правят.

Бях откровен с Дън Сяопин. Казах му, че съм посетил един завод в Шанхай. Там видях остарял модел автоматична заваръчна машина. Тя не се използваше, защото качеството на припоя беше толкова лошо, че запоените с него части ставаха негодни за употреба. Видях работниците около монтажните линии. Те седяха, пушеха и си приказваха. Не работеха, защото не бяха доставени своевременно необходимите им части. В устрема към модернизацията инженерите и стопанските ръководители заложиха на личните си интереси, купуваха оборудване или цели заводи, без никакво усилие от тяхна страна да координират дейността в целия отрасъл за постигането на определена цел.

В един шанхайски завод с изненада забелязах съвсем нова автоматична машина за зачистване на краищата на проводниците от изолятора, за да могат да се припоят в електрическите схеми. Зачистването на проводниците е проста операция, която може лесно и икономично да се извърши ръчно. Машината беше толкова производителна, че само за една смяна зачистваше достатъчно количество проводник за цял месец. Едва ли такъв вид машини ще решат проблема с безработицата в Китай. Инженерно ръководство не съществуваше. В порива за модернизация китайците купуваха комплектни обекти от Япония за производство на кинескопи за цветни телевизори, интегрални схеми и други части. Но нямаше никакъв план за координация между тези заводи и наличната техника. В

проектирането на изделията не се обръщаше достатъчно внимание на местните условия и на потребностите на хората според всички съществени за проектирането критерии.

След това правителството обяви нов закон, който позволяваше създаването на смесени предприятия между чуждестранни фирми и китайски държавни организации. По силата на Закона за смесените предприятия беше обявено, че има готовност за признаване на частната собственост, превод на „разумна“ част от печалбите в чужбина, известна свобода на чуждестранната собственост и ръководство от страна на чуждестранния партньор. Основният проблем, който продължава да съществува и до днес, е, че китайците не са свикнали с методите на бизнеса в свободните демокрации. Така например по въпроса за заплатите не обявиха едностранно, че сътрудниците в смесените предприятия ще получават по-високи заплати от работниците и служителите в обикновените държавни предприятия. Казаха ми, че причината за това е следната: от работниците в смесените предприятия ще се изисква да работят много повече, отколкото в държавните заводи, известни със своята неефективност. Обясних им, че допускането на разлика в заплатите е грешка. Смесените предприятия трябва да започват със същите заплати, каквито има в обикновените държавни предприятия и увеличенията ще дойдат едва след доказано нарастване на ефективността и производителността.

Те се надяваха да реализират валутни постъпления от износа на продукцията на новите предприятия, предназначена за вътрешния пазар. Грешката е толкова елементарна от наша гледна точка, че едва ли се нуждае от коментар. Но намеренията им изглеждаха сериозни. Опитах се да изясня, че ако искат да произвеждат потребителски стоки за китайския пазар като например телевизори, радиоапарати и електродомакински уреди, тези стоки трябва да бъдат прости, практични и икономични. Те трябва да отговарят на местните условия (електрозахранването например) и да са съобразени от една страна с влагата и горещината в някои райони на тази огромна държава и от друга страна със сухия и студен климат в останалата част от китайската територия. Освен това ремонтът им трябва да е максимално опростен, защото широкото разпространение на такива стоки в огромните китайски мащаби ще доведе до сериозни затруднения при

изграждането на широка мрежа от сервиси за поддръжка и ремонт. Това означава, че стоките трябва да са трайни, а за тази цел се налага да излизат от завода в отлично състояние след изпитания за надеждност. Контролът на качеството е от първостепенно значение, ако целта действително е да се задоволят потребностите на народа. В Китай обаче надеждността и трайността винаги са били проблем. Историите, свързани с повреди и ремонти са постоянна тема в разговорите на китайците.

Казах им колко е важно да се разбере, че такива солидни, трайни и прости изделия никога не могат да бъдат конкурентоспособни на високите пазари в свободния свят, където потребителите търсят други качества. „Ако искате да печелите валута от вашата електроника“, споделих аз, „има само един начин да успеете. Трябва да започнете с монтаж на продукция на чуждестранни фирми върху основата на изцяло вносни части. В началото просто трябва да предложите евтината си работна ръка. Невъзможно е да произвеждате стоки за вътрешния пазар и за износ в едни и същи предприятия“.

Възхищавам се от смелостта и решителността на китайците. За кратко време те научиха много за съвременната промишленост, но им предстои много дълъг път. На местния китайски пазар в някои области се конкурират японски и европейски стоки. Все още контрастът между местните и чуждестранните стоки от гледна точка на качеството и дизайна продължава да е поразителен. Наистина китайските стоки се подобряват и съм уверен, че тази тенденция ще се запази. Съществуващите смесени предприятия, които произвеждат изделия по чуждестранен проект, изглежда напредват. Много японски и европейски фирми са доволни от съвместната работа в текстилната промишленост. Сред тях можем да отбележим Ханае Мори, Ив Сен Лоран и Пиер Карден. Към 1985 година износет на китайски текстилни изделия достигна 4 милиарда долара.

Въпреки това в Китай все още липсва факторът, който стимулира Япония да произвежда нови и усъвършенствувани стоки, така както стимулира голяма част от американските производствени и търговски фирми. Този фактор е конкуренцията на вътрешния пазар. Без нейния подтик е трудно да се постигне напредък. През 80-те години Китай въведе известна либерализация в услугите. Узакони се например притежаването на работилници за поправка на велосипеди или чайни.

Конкурентоспособността се повиши. Контролът върху редица държавни предприятия беше иззет от железните ръце на комунистическите ръководители и беше върнат обратно на професионалните менажери, които знаеха поне нещичко за производството, с което се занимават. Вероятно конкуренцията е на път да се върне. По ирония на съдбата на някои места конкуренцията се появи с помощта на японците. Една фабрика за муниции в Чжонкин сглобява мотоциклети и мотопеди марка „Ямаха“, докато конкурентът ѝ произвежда изделия марка „Хонда“. Така дългогодишната битка на японския пазар се пренася в друга страна.

От 1979 година насам китайското правителство е постигнало забележителни успехи в повишаването на производителността в селското стопанство чрез въвеждане на пазарен механизъм по социалистически маниер. Политиката на развитие на селските райони доведе до сравнително безболезнен преход на работната сила към трудоемки производства на леката промишленост. В процеса на модернизация на едрите държавни промишлени предприятия резултатите невинаги са същите. Там все още се изостава.

Китай не беше първото ми преживяване в комунистическия свят и първото ми запознанство с неговата промишленост. Пет години преди посещението в Китай бях поканен със съпругата си в Съветския съюз. Преди да тръгнем, ни посъветваха да си вземем бутилирана вода, хавлиени кърпи и тоалетна хартия, защото условията в СССР били примитивни. Предупрежденията обаче се оказаха безпредметни. От момента на пристигането бяхме посрещнати с най-големи почести. На летището голяма черна „Чайка“ дойде по пистата чак до самолета, за да ни поеме. Не се наложи да се занимаваме дори с обичайните митнически и гранични формалности. За Йошико беше осигурена преводачка, аз имах преводач. Освен това имахме постоянен придружител и многобройни домакини. Опитвах се да бъдат много любезни и ни се струваше, че са с нас всяка минута.

Един път Йошико каза, че иска да яде пирожки. Двамата преводачи се спогледаха учудено. „Пирожките“, обясни търпеливо преводачката, „са храна за обикновените работници и едва ли са нещо, което вие трябва да опитате“. Йошико обаче настоя и след дълги разговори между преводачите и многобройни обаждания по телефона, ни заведоха на едно място, където стояха обикновени работници и

ядяха пирожки. Ние се присъединихме към тях и с удоволствие хапнахме от тези вкусни тестени изделия с месна и зеленчукова плънка.

Наш домакин беше Герман Гвишиани, тогавашен заместник-председател на Министерския съвет по научно-техническия прогрес, а понастоящем заместник-председател на Госплан. Той е дружелюбен, културен човек, който прекрасно говори английски. С него се бяхме срещали в Сан Франциско на приема, организиран от Стив Бектел старши непосредствено след една конференция под патронажа на Станфордския изследователски институт. Бях изненадан от този руснак, който отлично свиреше джаз на пиано и се движеше със забележителна лекота и изисканост сред капиталистическото обкръжение.

В СССР той беше също толкова експанзивен. Настояваше да опитаме традиционната кухня на родния му край — проста и силна селска храна. Заведе ни в няколко завода в покрайнините на Москва и Ленинград. Там наблюдавах производството на радиоапарати, кинескопи и телевизори. Видях всичко, което можеше да се види, но не бях впечатлен. Съветският съюз изоставаеше с 8–10 години от Япония и Запада в областта на технологиите в битовата електроника. Работеха с груби инструменти и неефективна, непрактична производствена технология. Очевидно липсата на високо качество и надеждност произтичаше пряко от безразличието и тромавостта на работниците, както и от неумението на ръководството да стимулира инженерите и работниците. Дори съветските граждани се шегуват с лошия външен вид и ниското качество на стоките, но се надявам, че оттогава качеството се е повишило.

В края на визитата ми моят домакин ме покани в кабинета си. Там присъствуваха още официален представител на Министерството на съобщенията и група бюрократи. Гвишиани се усмихна и каза:

— Господин Морита, Вие видяхте нашите заводи и се запознахте с възможностите ни. В нашата страна няма инфлация и съответно увеличаване на заплатите. Нашата работна сила е много стабилна. Предлагаме Ви да се възползвате от това обстоятелство под формата на подизпълнителски договори.

Той изглеждаше много горд от това, което ми беше показал. Може би за хората, които внимателно са следили борбата на съветския

народ през годините, напредъкът да им се струва феноменален. Но аз лично не бях въодушевен.

Огледах се наоколо. Бях заобиколен от лица, които очакваха да кажа нещо. Попитах Гвишиани мога ли да бъда напълно откровен. Той ме увери, че именно това би искал да чуе от мене. Удовлетворих желанието му.

— Ще Ви кажа истината — започнах аз. — В Япония използвахме най-големите си таланти, най-забележителните умове и в продължение на години търсихме начини за повишаване на производителността и ефективността дори на най-простите неща като например отвертките. Напрягахме мозъците си, правихме подробни проучвания и експерименти за установяването на най-подходящата температура за заваряване при различни ситуации. Вие не полагате подобни усилия. Изглежда, че това не е необходимо, защото никой не го е грижа.

Честно казано, г-н Гвишиани, много съжалявам за критиката след любезното Ви гостоприемство, но трябва да си призная, че не бих понесъл продуктите на „Сони“ да се произвеждат при такива условия като вашите. Все още не мога да Ви предложа нашата производствена технология.

Той прие думите ми спокойно и даде знак на един от помощниците си, който гордо му подаде малък, груб, обемист съветски черно-бял телевизионен приемник.

— Господин Морита — каза той, — възнамеряваме да продаваме този телевизор в Европа. Бихте ли споделили мнението си за него?

Отново се наложи да го попитам мога ли да бъда искрен. Той кимна утвърдително. Поех дълбоко въздух:

— Господин Гвишиани, Съветският съюз разполага с прекрасни артистични таланти. Вашите музиканти и балетни изпълнители, вашето художествено наследство са великолепни. Имате световноизвестни артисти. Имате щастието да разполагате както с технологии, така и с изкуство.

Защо обаче не виждам съчетание на тези две неща във вашия телевизор? След като в Съветския съюз имате и изкуство, и технологии, защо не ги обедините в едно цяло и не започнете да произвеждате прекрасни неща? Откровено казано, господа, познавайки

пазара и предпочитанията на потребителите, не смятам, че този грозен телевизор ще може да се продава.

Последва гробно мълчание, след което Гвишиани се обърна към представителя на Министерството на съобщенията:

— Бихте ли отговорили на коментара на г-н Морита?

Представителят на министерството отвърна напълно сериозно:

— Разбираме какво казвате, г-н Морита. За съжаление обаче изкуството не е в нашия ресор!

Отговорът беше невероятен. Стана ми лошо и успях да заявя следното:

— Да, разбирам Ви. Казах всичко, което имах да кажа. Ако ми дадете един от тези телевизори, аз ще го занеса в Токио и ще възложа на нашите инженери да дадат препоръки за усъвършенствуването му.

Удържах обещанието си. Нашите инженери изготвиха дълъг списък предложения за изменение на схемата и други подобрения. Но технологията на „Сони“ не предложихме.

Въпреки че идеята за истинска конкуренция в името на потребителя засега не си е пробила път в Съветския Съюз, експериментът в Китай може да се окаже стимулиращо въздействие. В момента обаче руснаците и американците водят друг вид конкурентна борба. Тази конкуренция във военната област изтощава икономиките и на двете държави, независимо от страничния ефект от развитието на военните технологии. В Съветския съюз технологиите изглеждат се съсредоточават върху овладяването на космоса и отбранителните програми, а стоките за потребление очевидно са на заден план. Когато става дума за широките потребителски кръгове, дизайнът и дори технологичното качество изостават.

Поддържахме делови контакти със Съветския съюз в областта на оборудването на телевизионни и радиостанции. „Сони“ е най-големият производител в света на такова оборудване. Разбира се, всички наши доставки се правят със съгласието на Координационния комитет за износ в комунистическия свят. Подобно оборудване изнасяме също за Китай. И двете страни нееднократно са се обръщали към нас с молба за лицензи, особено за телевизионната технология „Тринитрон“. Но ние все още не произвеждаме нищо в Съветския Съюз и Китай и не допускаме там да се произвежда нещо под наше име. Преди много години „Фиат“ продаде завод и автомобилна технология на Съветския



съюз. В резултат на това Европа беше залята от коли, които външно приличаха на „Фиат“, но фактически представляваха лошокачествен съветски вариант. Репутацията на „Фиат“ пострада. Не ми се иска да ни сполети същата съдба.

Няколко години след посещението ми в Съветския съюз срещнах Гвишиани в Залцбург на музикалния фестивал. „Трябва отново да дойдете“, каза ми той. Но оттогава не съм имал друга възможност.

Говорих толкова много за ролята на конкуренцията в развитието на японската промишленост, но не мога да не спомена едно друго измерение на огромната конкуренция в цялото съвременно общество в Япония. Тя съществува в образованието и обществения живот и е унищожила живота на много млади хора. Конкуренцията за влизане в „най-добрите“ училища е много остра. Тъй като приемът се основава изцяло на способностите на учащите се, единственият начин е чрез състезателни приемни изпити. Така се появиха прословутите „майки маниачки“, които принуждават децата си да водят труден и безрадостен живот, изпълнен със зубрене и уроци. Преди известно време се преместихме да живеем в токийския квартал „Аояма“ и за мой ужас разбрах, че там има подготвителни курсове за детската градина.

Токийският университет е може би най-прочутото висше учебно заведение в Япония. Той може да се гордее с хилядите свои блестящи възпитаници, сред които има министър-председатели, висши административни служители, дипломати и водещи бизнесмени. Веднъж обаче един от бившите ректори на университета ми каза: „Първокурсниците идват след толкова дълъг маратон в зубренето, че са напълно изтощени“. Тъжна е шегата, че много от японските студенти изобщо не учат в университета. Те работят така упорито, за да влязат, че след успешното представяне на приемните изпити на тях им се струва, че са постигнали заветната цел на живота си. Те са толкова изморени, че не могат или не искат да продължат ученето. Почти никой не се проваля по време на следването. В японските университети трудно се влиза и лесно се завършва. В САЩ и Великобритания е точно обратното — влизането е лесно, но завършването е доста по-трудно.

Духът на конкуренцията е проникнал даже в японските министерства. За страничния наблюдател правителството изглежда

единен, добре функциониращ организъм. То се състои от многобройни, добре подготвени, интелигентни възпитаници на елитните университети. Япония вероятно разполага с най-добре подготвената и компетентна бюрокрация в света. Тези бюрократи често твърде ревниво се отнасят към ведомствената си власт. Затова битките между отделите и секциите вътре в министерствата или между министерствата са често явление.

Конкуренцията в печата и телевизията създаде остри проблеми. Качеството на телевизионните програми се влоши, защото се води борба за излъчването на най-популярните предавания. В печата похладнокръвните умове решиха един проблем и на негово място създадоха куп нови проблеми. Населението е сто процента грамотно и територията на страната е в един часов пояс. Поради тези причини можем да издаваме национални вестници, които жестоко се конкурират за новини. Големите вестници разполагат със самолети и хеликоптери. Някои от тях са инсталирали фотолаборатории на борда, така че снимките са готови още на път за Токио от някое отдалечено място, където са били изпратени на лов за вести. Токийският вестник „Асахи Шимбун“ използва нашия безфилмов фотоапарат „Мавика“ по време на Олимпийските игри в Лос Анжелос през 1984 година. Репортерите предаваха снимките от всяко състезание по телефона чрез клетъчната телефонна линия „Сони“, монтирана в автомобила на репортерската група на „Асахи“, с който обикаляха всички по-големи състезания. „Асахи“ победи всички останали вестници с тези моментални цифрови снимки. Експериментът ни удовлетвори. Не присъствувах на Олимпиадата, но се радвах на снимките.

Гонитбата на новини и големият брой репортери за всяко събитие създават проблеми на всички. Репортерите и телевизионните оператори често прекарват нощта в палатки около домовете на хората, свързани с дадено събитие и понякога смуцават хората, които влизат и излизат. Самите цифри са зашеметяващи. Репортерите, които обикновено отразяват дейността на министерствата и други централни ведомства и на техните служители, са създали клубове, които определят нормите на поведение и отразяване на събитията. Така не се дава път на „предприемчивата“ журналистика, но ако стотици репортери се насочат към един и същ министър или група бюрократи, никой няма да успее да си свърши работата навреме.

Независимо от някои свои мрачни аспекти, конкуренцията според мене е ключът към развитието на промишлеността и промишлените технологии. Вярвам, че това важи еднакво за САЩ и Япония. Намесата в свободната и открита конкуренция трябва да е сведена до минимум. В тази връзка беше приветствуван новия подход на Рейгъновата администрация към антитръстовото законодателство, защото той е съобразен в по-голяма степен с реалностите в икономиката. Япония също трябва да даде своя принос към премахването на някои ненужни ограничения върху свободното функциониране на пазара. Трябва да се сложи край на остарелите и безсмислени обичаи и навици в бизнеса. Винаги съм се противопоставял на придържането към условностите и ще продължавам да отстоявам мнението си.

Бих искал обаче тук да отправя едно предупреждение към моите американски приятели. Някога Джордж Кенън нарече американската дипломация „правистка и морализаторска“. Мисля, че твърдението му е валидно и днес. Всяка страна и всеки човек имат различни исторически и културни особености. Ето защо е неправилно да се смята, както правят някои американци, че американските идеи и правна система са приложими навсякъде по света.

Искам да кажа, че конкуренцията за пазарите често ни води до недоразумения. Затова толкова много държа на личните контакти сред водещите бизнесмени от всички страни. Юристите ни съветват да не се събираме, защото се страхуват, че подобни делови срещи могат да се използват като обвинение срещу нас в някое антитръстово съдебно дело. Ценя съветите им, но никъде в антитръстовото законодателство не е казано, че бизнесмените не могат и не трябва да се събират и да се опознават. При наличието на предпазни мерки, одобрение от страна на правителството и публичност на протоколите, такива срещи могат да създадат основа за по-добро разбирателство и трябва да се насърчават. Красноречив пример в това отношение са редовните срещи на британски и японски производители на електроника, които се провеждат от 19 години. Срещите на т.нар. „група на Уайзмън“, конференцията на японски и американски бизнесмени и Американско-японската консултативна комисия са важни стъпки към взаимното разбирателство.

Необходими са още усилия в тази насока. С любопитство наблюдавах гневната реакция на американците при обявяването на четвъртата година от „доброволните“ ограничения в автомобилостроенето през 1985 година. Японските производители бяха намалили доставките на автомобили за САЩ за срок от три години. След това официални представители на администрацията във Вашингтон, включително представител на търговията, заявиха, че не е необходимо ограниченията да продължат четвърта година, защото американската промишленост била „поела дъх“, превъоръжила се и американските коли са вече конкурентоспособни.

Размерът на паричните премии за ръководителите в американската автомобилна промишленост за 1984 година бяха толкова големи, че уводните статии на вестниците ги нарекоха направо скандални. „Дженеръл Мотърс“ и „Форд“ искаха грамадни увеличения на броя на японските коли, които да продават със своята търговска марка в САЩ. По-малките японски фирми, чиито доставки бяха силно намалени от ограниченията, предпочитаха премахване на пречките за увеличаване на износа им на американския пазар. Някои мъдри хора в Министерството на външната търговия и промишлеността на Япония разбираха, че ако изобщо се премахнат ограниченията, всички фирми ще се стараят да изнасят колкото е възможно по-голям брой автомобили, които могат да залееят американския пазар и да причинят хаос и недоволство в САЩ. Ето защо японското правителство реши да продължи ограниченията за срок от още една година. Горната граница беше завишена на 24%. Увеличението беше значително, но с оглед на борбения дух на японците, то едва ли е задоволило желанията на производителите на автомобили. Предвиждаше се специално нарастване на квотите на по-малките фирми, чиито автомобили се продаваха на пазара от американски фирми — т.нар. „контролиран внос“ (колите на „Мицубиши“ се произвеждаха за „Крайслер“, „Мазда“ — за „Форд“ и „Исузу“ за „Дженерал Мотърс“).

Новината причини голямо вълнение и недоволство в Детройт и индустриализирания Среден Запад. В уводните статии на някои американски вестници се посочваше, че японците трябва да продължат да се придържат към старите ограничителни квоти даже след премахването на официалните мерки. Конгресмените изпаднаха в ярост. Те не разбираха японската конкурентна нагласа. За наша

изненада последваха оплаквания от някои американски автомобилостроители, но не заради големите японски доставки, а заради това, че не са успели да се облагодетелствуват от завишената горна граница на ограниченията! След завишението „Крайслер“ получи 70-процентно увеличение на произведените от „Мицубиши“ коли в сравнение с предишната година, а „Дженерал Мотърс“ получи увеличение от 211,8% за „Сузуки“ и 140% за „Исузу“. Тези две фирми заедно с „Форд“ разшириха възможностите си за доставка на японски автомобили за американските потребители. Дойде ред на Япония да се чуди какво става. Защо конгресмените и други официални представители се оплакват от японската конкуренция, когато самите американски фирми увеличават покупките и даже недоволствуват, че не получават достатъчно големи количества автомобили от Япония?

При конкуренцията на пазар като нашия японските фирми понякога прекаляват с „тактиката на прерязване на гърлото“. Фирмите разширяват пазарите си чрез намаляване на цените до такава степен, че едва ли някой е в състояние да реализира печалба от продажбите. Победителят в борбата става онзи, който може най-дълго време да си позволи да губи пари от ниските цени. Такъв подход води до неразбирателство и недоброжелателност сред деловите кръгове на някои държави, особено в Югоизточна Азия, където японските фирми пренесоха тактиката на конкуренцията, без да се съобразяват със съществуващата система на страната вносител. В случая с колите обаче американските фирми прилагат японските методи и ако те не са запознати с техния пазар и потребители, тогава не зная кой ги познава по-добре от тях.

**ТЕХНОЛОГИИТЕ.  
УПРАЖНЕНИЕ ПО ОЦЕЛЯВАНЕ.**

# 1

Ние, японците, непрекъснато мислим за оцеляването. Земята трепери ежедневно под краката ни в буквалния смисъл на думата. Живеем на вулканични острови под постоянна заплаха не само от разрушителни земетресения, но и тайфуни, цунами, снежни бури и пролетни наводнения. Островите не крият в дълбините си никакви природни богатства, с изключение на вода. По-малко от една четвърт от територията е обитаема или годна за обработване. Ето защо ценим всичко, което притежаваме.

Приучени сме да почитаме природата, да миниатюризираме и да гледаме на технологиите като на средство за оцеляване. Ние, японците, не се смятаме за дълбоко религиозни хора, въпреки че в действителност сме точно такива. Вярваме, че Бог присъствува във всичко. Ние сме будисти, конфуцианци, шинтоисти и християни, но освен това сме много прагматични. Често се шегуваме, че повечето японци се раждат шинтоисти, водят конфуциански живот, женят се по християнски и ги погребват по будистки. Нашите обреди, обичаи и празници се коренят във вековните религиозни традиции, но ние не се чувствуваме обвързани от табута. Свободни сме да изпробваме всичко и да търсим най-добрите и практични начини на живот и дейност.

В нашата завещана от древни времена ценностна система съществува едно понятие, което е трудно преводимо — „мотайнай“. То има огромно значение и съдържа в себе си ключа към разгадаването на Япония, японците и японската промишленост. Смисълът на това понятие е, че всичко на този свят е дар от Създателя, ние трябва да сме благодарни и да не го пропиляваме. Буквално „мотайнай“ се превежда „непочтителен“ или „небогобоязлив“, но дълбокият му подтекст е „богохулство против небесата“. Ние, японците, вярваме, че всичко ни е дадено като свят дар, който трябва грижливо да използваме през земния си път. Пилеенето е вид грях. Използуваме израза „мотайнай“, когато искаме да обозначим безразсъдната употреба дори на най-прости неща от рода на водата или хартията. Никак не е чудно, че сме създали такава концепция, която надхвърля рамките на обикновената

грижливост или аскетичност с религиозния смисъл. Зная, че подобна концепция съществува в определена форма на Запад и другаде в Изтока, но в Япония тя има особено значение. Борбата за оцеляване под постоянната заплаха от тежки времена и природни бедствия, както и усилията да се произвежда с минимум суровини, са се превърнали в начин на живот за японца. Именно поради тези причини пиленето се счита за позор и фактически за грях.

В миналото, по време на изолацията на Япония, всички бедствия са се посрещали с наличните ресурси. Имало е недостиг на хранителни продукти и земетресения, дървените къщи в градовете са били многократно унищожавани от пожари. Твърде често хората започвали да градят отново живота си, започвайки от нулата. По този начин се възпитава умението да се справяме с кризисни положения. Някои гости на Япония непосредствено след войната се чудеха как успяваме да възродим градовете си, които през 1945 година представляваха огромни пожарища и руини в резултат на бомбардировките. Много автори писаха в тази връзка, че се справяме с разрушенията, както с честите природни бедствия. Те цитираха аналогията с голямото земетресение в Токио на 1 септември 1923 година, което разруши всички високи сгради и опожари стотици хиляди домове. Щетите от земетресението напомнят твърде много пораженията от запалителните бомби през Втората световна война.

Спомням си как през 1946 година всяка вечер след работа излизах от временните ни помещения в универсалния магазин „Широкия“ и тръгнах пеш. Пътят ми беше около една миля. Покрай мене не се виждаше нито една оцеляла сграда. Само тук-там стърчаха комини или стоманените сейфове на някогашните многобройни магазини и фабрики. В радиус от една миля всичко беше в развалини. Хиляди „летащи суперкрепости“ (бомбардировачи Б-29) бяха разрушили големите градове поради голямата концентрация на промишлеността — грешка на японското планиране. Почти половината самолетни двигатели се произвеждаха в един град. Всички самолети се сглобяваха в два града. 90% от електронните тръби се произвеждаха в три града.

И в двата случая — и природното, и причиненото от човешка ръка бедствие — градът се възстановяваше с изненадващи дори за японците темпове. Свикнали с оскъдицата и капризите на природата,



някои семейства успяха след войната да се настанят в бомбоубежищата на изгорелите си домове. Други струпяха колиби от ламарина, картон и дървесни отпадъци. Хората приемаха нещастията като нещо, което трябва да се изтърпи за известно време, без примиряване завинаги. Незабавно и с цялата си изобретателност те се заеха с възстановителни работи — правеха готварски печки от парчета изкривен метал с причудлива форма, кърпяха каквото можеха с изровеното от овъглените остатъци. При възстановяването на града се търсеха нови пътища и нови технологии. Хората се учеха как по-добре да се подготвят за оцеляване в следващото бедствие, независимо от момента и характера му.

Хотел „Империал“, проектиран от великия американски архитект Франк Лойд Райт, издържа на трусовете през 1923 година (всъщност той беше официално открит само няколко часа преди земетресението). Използуваните при проектирането и строителството му методи бяха подробно изучени и усъвършенствувани впоследствие. В резултат се получи най-съвременна строителна технология. Тя непрекъснато се развива в сеизмичните лаборатории на университета в Цукуба и на други места в Япония. Там се симулират земетресения при експериментите с основите на сградите и строителните методи. С помощта на компютри могат да се симулират непознати по сила земетресения. Затова японската строителна технология е вероятно най-добрата в света. Така и трябва да бъде, защото става дума за оцеляването ни.

Ние сме също така големи спестовници. Тук нямам предвид само спестяването на пари, въпреки че и в тази област сме много добри. Когато за пръв път отидох в САЩ, бях изумен от начина, по който американците изхвърлят вестниците си. Просто не можех да повярвам на очите си — те небрежно поглеждат заглавията, докато закусват и после хвърлят вестника настрана или в кофата за боклук. Някои ги събират на голям куп и после го отнасят на сметището. Обикновено запазват страницата с програмата на телевизията и изхвърлят всичко останало. Бях изненадан и от самия размер на вестниците им. Никога не бях виждал нещо подобно на неделното издание на „Ню Йорк Таймс“, което понякога тежи по няколко фунта. След като поживях в САЩ по-дълго време, хвърлянето на вестниците започна да ми се струва естествено.

В Ню Йорк срещнах един японец, който от доста време живееше в Америка. Той ми довери, че го измъчва един неразрешим проблем и ме помоли да му помогна. Аз, разбира се, веднага откликнах на молбата му. „Какъв е Вашият проблем?“, попитах го аз. Той обаче не обясни нищо, а само ми каза: „Трябва да дойдете в стаята ми“. Последвах го и веднага открих в какво се състои работата. Стаичката му беше претъпкана с вестници, натрупани покрай стените, под леглото, в шкафовете. Той не можеше да си представи, че ще ги изхвърли, но не знаеше какво да прави с тях. За негово голямо облекчение уредих превоза на събралото се огромно количество. Опитах се да му обясня, че в Америка понятието „мотайнай“ не е така дълбоко вкоренено, както в Япония.

Поради стопроцентовата грамотност на японското население, страната изобилствува от списания, книги и вестници. Използуваме хартията по най-разнообразни начини — за култови предмети, произведения на изкуството, книги, абажури, облепване на прозорци, опаковане, украса и какво ли не още. Япония е вторият по големина производител на хартия в света след САЩ. Годишно произвеждаме над 190 млн. тона. Същевременно Япония има най-висок коефициент на преработка на хартиени вторични суровини. През 1984 година 50% от хартията беше събрана за вторична преработка. (В САЩ процентът е 27; във Франция — 34%; във ФРГ — 38%; в Холандия — 46% и във Великобритания — 28%). Прилагаме старомоден, но изпитан и ефективен способ: човекът, който събира отпадъчната хартия, периодически минава по кварталите с високоговорител, натоварва на камиона или колата си старите вестници и списания и в замяна дава тоалетна хартия. Може би това ще изглежда непривично по улиците на Ню Йорк, но все пак би било много полезно. Подлагаме на повторна преработка големи количества алуминий, стомана, цинк, стъкло, мед, олово. Японците старателно събират вторичните суровини поотделно, за да улеснят повторната им преработка.

За да оцелеят, японците са се научили да пазят всичко. Според нас е много по-разумно и икономично да се затопля тялото с електрическа възглавница или одеяло, вместо да се хаби ценна енергия за отопляването на цяла стая (или къща), само и само 1–2 души да се чувствуват удобно. Дори горещата японска вана служи с едно затопляне на цялото семейство (изплакването става извън ваната). Така

се загаряваме, преди да седнем на вечеря в студените японски къщи с вечно течение отвсякъде и после бързо се мушваме под топлите завивки. В Америка огромните къщи се затоплят през зимата и охлаждаат през лятото за удобството на няколко души. За по-старото поколение японци това би изглеждало разхищение, но младото поколение свиква с този начин на живот. Сега се случва през зимата да събличаме саката, защото в канцелариите е прекалено горещо и да ги обличаме през лятото поради студения лъх от климатичните инсталации. След второто ембарго върху петрола, министър-председателят на Япония Масайоши Охира се опита да внуши на японските бизнесмени и чиновници да носят лятно яке тип „сафари“ вместо риза, вратовръзка и сако, за да не се налага климатичните инсталации да понижават температурата толкова много. Известно време се опитваше да дава личен пример и даже позира за снимки в пресата, облечен в „енергоспестяващ костюм“, както самият той го нарече, но японците прекалено много държат на официалностите, не можеха да си представят, че ще облекат небрежно всекидневното облекло и не последваха примера. Въпреки това температурите в служебните помещения бяха съобразени с икономията на енергия и хората просто започнаха да се потят повече. В „Сони“ внимаваме никога да не прегряваме или преохлаждаме сградите. В главното ни управление е сложен надпис, който обяснява това на посетителите.

Преди първото ембарго върху нефта много японци мислеха, че икономическият ни растеж се основава на неограничени петролни ресурси, които трябва само да се разкрият и разработят, за да осигурят безкрайно разширяване на производствените мощности. При настъпването на нефтената криза още веднъж си припомнихме значението на понятието „мотайнай“. Научихме се също така да използваме съдържащите се в него принципи с оглед на ефективността. Затова сега икономиката ни значително е нараснала в сравнение с 1973 година, но тя използва по-малко суров петрол, въглища и природен газ от тогавашните количества.

Способността на японците да работят колективно помогна на страната по време на нефтената криза. Тогава, както и сега, Япония изцяло зависеше от вноса на петрол. Ето защо той беше толкова ценен за нас. Непрекъснато работехме върху начините за икономията му. Всички японски промишлени предприятия бяха задължени да го

икономисват, да разработят нови начини за пестене на енергия и да намалят енергоемкостта на производството. Това напълно съвпадна с нашия начин на мислене. Ибука беше фанатик на икономията на енергия. Това беше една от основните причини, която го подтикна към разработката на транзистора.

Направихме преглед на нашата производствена дейност и внесохме промени в проекта на изделията с цел намаляване на тяхната енергоемкост. Няколко месеца след въвеждането на ембаргото вече бяхме видоизменили кинескопа „Тринитрон“ — заменихме непрякото загряване на катодния елемент с пряко и по този начин намалихме потреблението на енергия с 12 процента. Преразгледахме също всички предприятия, канцеларии и продукти на „Сони“ във връзка с повсеместната икономия на енергия. Направих енергиен анализ, когато съпругата ми и аз строяхме новата си къща в токийския район „Аобадай“ през 1969 година. Исках в приземния етаж да имам отопляван плувен басейн, но се натъкнах на два проблема: първо, влагата щеше да се вдига към горните етажи и второ, загубата на енергия от басейна щеше да бъде много голяма. По моите изчисления 90% от загубата щеше да се дължи на изпаряването. Реших двата проблема като приложих покритие от пенопласти на цялата повърхност на басейна, която спираше отделянето на влага и топлина. Идеята патентових в САЩ и Япония.

През 1973 година всички производители на електродомакински уреди се заеха с въпроса за намаляване на потреблението на енергия. Всъщност започна истинска надпревара кой ще произвежда най-икономични изделия. Ниската консумация на енергия се превърна в основен рекламен мотив при продажбите и в нова сфера на конкуренция. Тогава с разочарование наблюдавах безразличието на другите държави към необходимостта от преработка на производствените проекти с оглед на икономията на енергия, но предполагах, че тези страни като например САЩ и Великобритания разчитаха на собствени нефтени залежи и там кризата не се отразява толкова зле на всеки гражданин, както в Япония. Ние разбяхме, че сме загубени, ако се прекрати вноса на петрол. Най-песимистично настроените предупреждаваха за вероятността да се върнем към аграрното стопанство, ако се случи най-лошото. Реалистите виждаха, че все пак ще продължаваме да получаваме нефт, макар и на

съответната цена и че се налага да направим съответните промени. Не можехме повече да си позволяваме екстравагантности, защото в противен случай мечтите ни за икономически растеж щяха да останат празни илюзии. Фактически първото ембарго върху петрола намали реалния ръст на съвкупния национален продукт от 8,8% през 1973 г. (най-високият темп сред индустриалните държави) на 1% през 1974 година (най-голямото спадане на годишните темпове сред тази група страни).

Кризата ни научи на ефективност. Чрез прилагането на най-съвременни технологии проектирахме нов тип осветление с по-малко потребление на енергия и по-ефективни генератори. Скоро хората, които посещаваха квартала „Гинза“ и виждаха ослепителните светлини там и на други места в страната, не можеха да повярват, че те в действителност изразходват по-малко електроенергия от преди. Производствените предприятия се научиха да използват повторно отработените газове и топлина и да намаляват енергоемкостта на производството. Новите технологии повишиха съществено ефективността на използването на горивото в автомобилите. Не след дълго ние бяхме в състояние да извличаме максимална ефективност от варел суров петрол, което не беше по силите на почти нито една друга страна.

Един интересен аспект на положението с петрола е свързан с размерите на страната. Тъй като Япония е малка по територия, ние използваме по-малко нефт за транспортни цели и повече за промишлени нужди, докато в САЩ е точно обратното. Там над половината от всеки варел суров петрол се използва за транспорт. Известно време завиждахме на англичаните заради нефтените находища в Северно море, но когато през 80-те години цените на нефта спаднаха, световният пазар се пренасити и скъпият нефт от Северно море се превърна в бреме за британската икономика. Ние продължаваме да внасяме 99,7% от нефта, 100% от алуминия, желязната руда и никела, над 95% от медта и повече от 92% от природния газ. Не можем да се освободим от тревогите си какво би станало в случай на прекратяване на вносните доставки. Затова се стараем да поддържаме запаси от нефт поне за 100 дни в резервоари и супертанкери на котва. Това, разбира се, е израз на благоразумие, но

същевременно доказва влиянието на неотдавнашното ни аграрно минало и чувството за уязвимост.

Когато още от дете ти внушават, че всеки метален предмет в ръцете ти е направен от желязна руда, добита в далечни страни, докарана в Япония с големи разходи и преработена в пещи, които използват също внесени отдалече газ и въглища, започваш да цениш всичко, което притежаваш. В Америка може би е практично да се произвеждат големи количества всякакви изделия — автомобилни полуоски например, които след това минават изпитания и негодните се бракуват. В Япония това е просто невъзможно от икономическа гледна точка. Общата философия във всички японски промишлени предприятия набляга върху обстоятелството, че всеки е инспектор на собствената си работа и стоките трябва да се правят според изискванията на всеки етап от производството. Това не се струва съвсем естествено. Такава философия е предпазлива и консервативна, но ни служи добре. В Америка се допуска определен процент брак, докато ние винаги сме се старали да не произведем нито едно негодно изделие. Можете да си представите загрижеността ни през 50-те години, когато разполагахме с толкова ограничени ресурси, а броят на използваемите първи транзистори наше производство беше едва 5 процента. Всички се чувствуваха задължени денонощно да търсят начини за повишаване на годността на изделията до 90%. Успяхме да се справим с тази задача в течение само на няколко месеца. Още в началото разбрах, че разходите за ремонт и поддръжка на продадените в чужбина уреди са много големи и в крайна сметка е по-евтино да се гарантира качеството на всеки етап от производствения процес.

Научих също така, че американците са далеч по-безгрижни в отношението си към суровините в сравнение с японците. Америка разполага с такова изобилие на нефт, въглища, мед, злато, уран, дървесина и т.н., че дори и днес американците не се отнасят сериозно към икономите. Спомням си тук типично американския израз „има още много“, който няма еквивалент в японски език.

Освен това нашият народ изглежда по природа е по-склонен да обръща внимание на точността. Може би това е свързано с изискването за изрядност при усвояването на сложните японски йероглифи. Каквато и да е причината обаче, когато казваме на японските работници, че при изработката на даден детайл те имат

толеранс от плюс-минус пет единици, те автоматически започват да се стараят да сведат отклонението до нула. Когато изградихме наш завод в САЩ, разбрахме, че работниците изпълняват безупречно инструкциите. Ако им се каже да направят нещо с допустимо отклонение плюс-минус пет единици, те ще се съобразят с тези граници, но няма да се постараят, както японските работници, да не направят никакво отклонение. Обсъдихме положението и намерихме подходящ отговор. В спецификациите за САЩ съзнателно съкращавахме толеранса на плюс-минус две единици. Американските работници съвестно се придържаха към указанията. Ако ни трябва нулево отклонение, те ще го постигнат без затруднения, но то трябва изрично да се включи в инструкцията.

Нямам никакво намерение да подценявам чуждестранните работници. Понякога се налага използването на различни подходи, когато хората не са свикнали с нашите. Убеден съм, че американските менажери, които са имали работа с японски работници в Япония, също могат да споделят интересни преживявания. При започването на монтаж на телевизори „Тринитрон“ в Сан Диего наехме неопитни работници и затова основателно се тревожихме за качеството. Трябваше да им внушим какво и защо се очаква от тях. Разговаряхме по този въпрос с ръководителите на завода — Майк Моримото, Юничи Кодера и Рон Дишно. Отговорът им беше съвсем прост: трябва да се покаже на всеки работник какво ще стане с телевизора, ако той не си свърши работата както трябва. За целта се монтираха специални телевизори например с лошо свързани проводници. Работниците, отговарящи за тази част от монтажа, виждаха недостатъка и го проследяваха обратно до първоизточника — лошо запояване или съединяване. Много скоро качеството на сглобените в САЩ телевизори не отстъпваше на направените в Япония.

След разкриването на завода в Бридженд в Уелс известно време превозвахме произведените там части до Япония за проверка и обратно ги връщахме за монтаж, докато не се убедихме, че всички части отговарят на стандартите.

Ние, японците, винаги сме полагали усилия да разработваме собствени технологии, да възприемаме някои страни на чуждите технологии и да ги свързваме при производството на предмети или системи. В японския език още се използват китайски йероглифи

успоредно с чисто японското сричково писмо. Сравнително простата китайска граматика е преплетена със сложните японски правила. Използуваме втора сричкова азбука за фонетично произношение на чуждите думи. Всяка чуждица може да се възприеме в японския език съобразно нашите езикови правила, без да се налага изписването на китайски йероглифи за уподобяване на произношението. Писменият японски език е лесен за скоростно четене — достатъчно е само да се хвърли бърз поглед на китайските йероглифи в текста. Това също е технология.

През 1543 година китайски търговски (или може би пиратски) кораб спрял за попълване на провизиите на японското островче Танегашима, разположено на юг от Кюшу. По случайност на борда се намирили няколко португалци. Те имали фитилни пушки и отишли на лов, докато се зареждал корабът. Господарят на самотния остров Токитака видял новото оръжие и настоял да се запознае по-подробно с него. Португалците се съгласили да го научат да стреля. Когато дошло време да си тръгват, Токитака поискал пушките на португалците, за които им платил много скъпо. Той заповядал на главния майстор оръжейник да изработи копия. Така в Япония било въведено огнестрелното оръжие. Казват, че само за няколко години японският вариант на португалското оръжие, който в съвременния японски език се нарича „танегашима“, надминал оригинала, но не мога да се закълна в истинността на подобно твърде ние.

В Япония отдавна съществува слабост към огнестрелното оръжие, която стигна до трагичния си завършек през 1945 година. Днешна Япония е най-малко въоръжената държава сред индустриалните страни в света. Островчето на господаря Токитака, разположено недалеч от най-южния главен остров в Тихи океан, се оказа географски най-подходящо за ракетните установки на Националната агенция за космически изследвания, откъдето се изстрелват комуникационни и метеорологични спътници. По ирония на историческата съдба Танегашима два пъти стана пионер на авангардните за времето си технологии в Япония. Днешната технология, използвана на този остров, ни дава нови средства за оцеляване като например възможност да се свързваме с останалия свят чрез спътници на геостационарна орбита и метеорологически спътници. От тях получаваме ценна информация за времето и за



процесите на Слънцето, която споделяме с другите държави от западната част на Тихи океан.

През 16 век японски войски под командването на Тойотоми Хидеоши нахлули в Корея. Сред доведените в Япония корейци имало грънчари и други занаятчии, усъвършенствували непознатите за тогавашна Япония методи на керамично производство и металообработване. Японските занаятчии се учили от тях. Още оттогава японската жажда за нови технологии е неутолима. Вече споменах епохата на възстановяването „Мейджи“, когато търсехме всевъзможни технологии от Запада и се научихме да произвеждаме безброй нови неща — от корсети до локомотиви.

Идеята ми за технологиите и ползата от тях не е свързана само с най-новите открития на съответния етап от развитието. Можеш да разполагаш с великолепна технология и да не знаеш как да я използваш правилно. И обратно, технологията може да е съвсем обикновена и да спаси живота ти.

В един януарски ден на 1974 година двама рибари вървели през тръстиките в уединено място близо до река Талофофо на остров Гуам и преглеждали мрежите за скариди. Изведнъж усетили някакво необичайно раздвижване. Спрели и зачакали. След малко от тръстиките изскочил нисък, як мъж с брада, облечен в особена, сякаш ютена униформа. Стреснат от появата на рибарите, той изпуснал мрежите и скръстил ръце в молитвена поза, а после рязко се нахвърлил срещу единия от рибарите. Двамата успели да укротят странния човек и вързали ръцете му. В местния полицейски участък той се изпънал в стойка „мирно“ и докладвал, че е ефрейтор Йоичи Йокои от тиловите войски на японската императорска армия. Укрил се през 1944 година, когато американските войски повторно завзели Гуам и се изплъзвал в продължение на цели 28 години. Историята за оцеляването му звучи невероятно.

Преди да бъде призован в армията през 1941 година, Йокои бил шивач. Отначало служил в тилово поделение в Китай и бил прехвърлен на остров Гуам — малко преди падането му през март 1944 година. След превземането на острова от американските войски японските военни власти го сметнали за загинал и посмъртно го произвели в чин сержант. На будисткия олтар на семейството му била поставена паметна плоча. Въпреки това родителите му починали с убеждението,

че той е жив. Когато го завели в болница, здравословното му състояние било отлично, като се изключи анемията. Единственото, което поискал за ядене, било „нещо солено“. 28 години не бил вкусвал сол. Къпел се и пиел вода от изворче близо до дупката, която си изкопал за жилище. Тя била с дълбочина осем стъпки. Вместо лопата използвал гилза от артилерийски снаряд. Покрил дупката с бамбук. Направил отводняващи канали и даже тоалетна.

След завземането на Гуам от американците получил заповед да изгори военната си униформа. Той и още двама военнослужещи се изтеглили в необитаемата част на острова. По неговите думи другите двама се отделили и умрели години преди откриването на Йокои. За да се облече, той обелил кората на дървото паго, разнищил я и изтъкал платно на саморъчно направен стан. Разрязал плата с ножиците, които запазил у себе си и си ушил панталони, риза и куртки. Игли си направил от парчета месингови гилзи. Намерил захвърлена кутия от американски боеприпаси и няколко празни гилзи, които използвал да държи вещите си. По реката и бреговете ѝ открил парче плат, малко жица и празна консервена кутия от бира „Шлиц“. Жицата използвал, за да си направи тока за колана, а пластмасата от консервата — за копчета. От кокосовите орехи изваждал сока и слагал разни неща в кокосовите черупки.

Научил се да пали огън чрез триене на трески. Поддържал огъня с дълго въже, изплетено от кокосово влакно. При запалване от едната страна въжето тлеело с дни и като се раздухало, можело да се стъкне огън за готвене. Хранел се с диви плъхове, които ловял с измайсторени от самия него капани. От време на време хващал по някоя сърна. Месото опушвал на огнището в специално, подобно на кошница приспособление, което намалявало дима, излизащ през вентилационната шахта. Ловял сладководни скариди и риби и дори отглеждал зеленчуци.

Йокои се завърна у дома като герой. Изплатиха му полагаемото възнаграждение, той написа книга и сега изнася публични лекции за живота сред природата.

За щастие малцина могат да попаднат в такава беда като сержант Йокои. Разказвам историята му, за да подчертая още веднъж това, което казах в началото — технологията може да е свързана с

оцеляването в най-буквален житейски смисъл. Технологиите не са само онези чудеса, които правят съвременния бит приятен и удобен.

Вероятно поради нуждата от оцеляване японската наука се съсредоточава върху приложните изследвания, отколкото върху фундаменталните теории. Ние възприемаме много фундаментални идеи и търсим практическото им приложение, дори когато създателите им не са имали предвид практическа насоченост на изследванията си. Това, разбира се, е неизбежно. В тази връзка подходящ пример от историята на „Сони“ е начинът, по който преобразувахме транзистора за приложение в радиоприемниците. В момента разработваме нови материали за машини, които още не съществуват на чертожните дъски на конструкторите, но неизбежно ще се появят в бъдещето.

Най-голямата трудност се появява при внедряването на новите технологии в бита. Когато хората се убедят в предимствата на новото, те започват да го търсят. Коя домакиня ще поиска да се върне към дъската за пране? Ето още един пример. Преди широкото разпространение на компютрите и вградените микропроцесори малцина си представяха, че автомобилите могат да изразходват толкова малко гориво, да бъдат толкова удобни и безопасни благодарение на усъвършенствуваната инженерна мисъл върху основата на компютрите. За гарантиране безопасност на движението много модели коли сега имат сензори, които автоматично включват светлините при здрач и чистачките при първите капки дъжд. Става възможно да се произвеждат по-малки и икономични двигатели поради повишената ефективност чрез вградени микрокомпютри. Все повече части на двигателя са керамични, защото те повишават топлоустойчивостта и трайността му. Новите пластмаси заменят стоманата. Скоро оптичното влакно ще измести медните и алуминиеви проводници в електросистемата на автомобилите. Имаме коли, чиито устройства могат да ни предупредят с думи, че дадена система или част е в опасно състояние, вратата е отворена, бензинът е на свършване и т.н. Разполагаме с автоматични датчици за ориентиране по карти, проектирани от катодна тръба с екран на таблото пред шофьора. Разработили сме компактни дискове с еднопосочна памет, която

съдържа хиляди карти. Те могат да показват местоположението на автомобила върху прожектирана на екран карта и да го проследяват в движение. Така става практически невъзможно да се загуби пътя. Смятам, че по този начин значително ще намалее броят на пътните произшествия. Всички тези възможности се дължат на малкия по размери, но многофункционален микропроцесор, вграден в автомобила.

При прегледа на всички допълнителни автомобилни подобрения не може да не се отбележи, че едва ли трябва да се очаква някаква промяна по същество. Четирите колела, двигателят и купето ще си останат стандартно изискване за личните транспортни средства. Производителите на автомобили са близо до върха. Всички подобрения правят колите по-безопасни, по-комфортни и по-надеждни. Скоро различията между тях ще започнат да стават все по-малки, защото усъвършенствуванията са насочени към една цел — повишена надеждност. От гледна точка на търговията ми се струва, че хората все повече свикват с подобренията и основната разлика за потребителя ще остане само във външния вид. Технологичните усъвършенствувания започват да се приемат за нещо нормално и стават част от ежедневието ни.

Когато започнах да карам кола, самото шофиране представляваше едва ли не специализирана технология. За да издържа изпита, трябваше да знам всичко за устройството и действието на двигателя. Днес това не е необходимо. Ако колата се повреди, викаме специалисти да я поправят. От време на време съжалявам за изгубената възможност да се ровя в двигателя, но се успокоявам, че вече не се налага да паркирам вечерта на наклон, за да съм сигурен в запалването на сутринта. Така си освобождавам време, което мога да посветя на други занимания. Хората на моята възраст и дори по-младите помнят колко често гумите спадаха. Днес това е рядкост.

Помня как хората непрекъснато трябваше да сменят вакуумните лампи на радиоприемниците и първите телевизори. В американските аптеки и галантерии имаше апарати за изпробване. Хората носеха вакуумните лампи от повредените телевизори, в които се съмнявах, проверявах ги и купувах нови при необходимост. Всичко това безвъзвратно изчезна с появата на транзисторите, диодите, полупроводниците, интегралните схеми и усъвършенствуванията линии

за монтаж на апаратите. Автоматичното припояване, по-строгия контрол на качеството и новите, по-трайни и надеждни материали значително намалиха нуждите от ремонт.

Качеството, надеждността и съвършенството на новите продукти стават нещо толкова обичайно, че ние, производителите непрекъснато сме изправени пред предизвикателството да създаваме нови изделия, които да заинтригуват и да привлекат потребителите. Очевидно никой не може да оцелее в бизнеса без непрекъснато усъвършенстване, което на свой ред изисква нови технологии.

Никога в миналото възпроизвеждането на звукови записи в домашни условия не се е отличавало с такава точност както днес благодарение на лазерните технологии в новите компактни дискове. Технологията на компактните дискове представлява разчитане на информация от миниатюрен лазер. Информацията се съдържа в алуминиев диск с пластмасово покритие. Така отпада необходимостта от грамофонна игла, която следва гъстите бразди върху старомодните плочи. Тази технология бележи началото на нова епоха в звукозаписа, защото той възпроизвежда съвършено точно изпълнението на музикантите. Чува се само музика без досадни шумове като съскане на лентата или стържене на плочата с издраскана повърхност. Изцяло се отразява динамичния обхват на музикалното изпълнение. Диригентът Херберт фон Караян толкова се възторгна от новото постижение, че още преди компактните дискове да стигнат до магазините, ние двамата с него организирахме официални срещи с чуждестранни журналисти в Залцбург и след това в Токио, на които разяснихме същността и значението на изобретението.

Някои от колегите ми твърдят, че лазерът е едно от върховите постижения на нашия век, равен по значение на транзистора, на интегралната схема и най-новите високи степени на интеграция в електрониката. Аз съм напълно съгласен с тях. Несъмнено лазерната технология изменя и ще продължава да изменя живота ни още десетилетия наред. Обществеността се запозна първо с приложението ѝ в промишлеността и медицината. Използуването на лазери в хирургията беше качествен скок напред в сравнение с миналото, когато само скалпелът беше на помощ на хладнокръвната преценка на главния хирург. Наистина далновидни бяха онези хора, които пренесоха лазера от лабораториите и болниците в холовете на къщите

ни. Сега използваме дигитално, оптическо и звуково оборудване за оптимален звук и качество на изображението, но това е само началото на „домашната революция“, в която лазерът ще представлява ключов елемент на редица приспособления — от алармени инсталации до информационни и командни системи.

Възможността за лазерно разчитане на информация върху дигитален диск се използва за разширяване на електронната памет. Един-единствен малък 4,7-инчов диск може да се програмира така, че да съдържа около 275000 страници текст. Днес целият обем на енциклопедията „Гролиър“ се побира на един малък диск и чрез обикновено натискане на бутона желаната страница може да се появи на екрана. Всякакъв вид информация може да се вложи и да се съхранява в такъв диск. Така се откриват нови възможности пред научните работници, библиотеките, издателствата. Неограничени са също възможностите във фирмите — за инвентаризации, за съхраняване на огромни количества данни, които могат да бъдат намерени почти мигновено. Това устройство, свързано с компютър или вградено в компютър може по телефона да се свързва с банка данни навсякъде по света и ще представлява извънредно голяма сила. Ние сега едва се докосваме до необятните възможности на лазерните технологии, компютрите и далекосъобщенията.

Синът ми Масао отговаря за домашните и персонални компютри в „Сони“. Понякога той проявява нетърпение, защото смята, че ръководството не обръща достатъчно внимание на неговия отдел. „Всеки ден трябва да излизам с нови идеи за приложението на компютъра в домашни условия“, повтаря ни той, „но това е трудна работа“. Хората си представят отделен уред с дисково устройство и клавиатура, подобен на пишеща машина. Може би не е лесно да се убедят хората, че те имат нужда от компютър, различен от представите им — истинска машина за събиране и обработка на информация. Именно такава цел си поставяме и ние. Всеки има телевизор и телефон. Ако към тях се добави компютър, веднага се създават предпоставки за изграждането на информационна система. Трябва да се добави само програмен продукт. Без съмнение целият свят е тръгнал в тази посока.

Признавам, че от време на време се чувствавам стъписан, защото ние от висшето ръководство се мислим за технологически

прогресивни, но младите хора често ни критикуват отдолу за мудността ни при прилагането на новите технологии. Може би и ние сме били същите. „Преди няколко десетилетия“, казва Масао, „по-старшите във фирмата са предавали знанията си на по-младите. По-старите ръководители са познавали аналоговата технология от всички страни и с пълно право са изглеждали като идоли в очите на младите. Днес обаче редица млади специалисти знаят повече за дигиталните технологии от своите началници и затова младите започват да учат по-старото поколение. Това явление е съвсем ново“.

Силата на „Сони“ се състои отчасти в това, че нашата структура не е закостеняла и отхвърля т.нар. синдром „НИТ“ („Не е изобретено тук“). Този израз се отнася до нежеланието на някои арогантни менажери да приемат дадена идея само защото не могат да си припишат заслуги за авторството. В традиционните японски фирми с негъвкави структури това създава проблеми. Въпреки че някои от най-блестящите идеи се раждат в посивелите глави на висшето ръководство, ние черпим жизненост от втория и третия ешелон. Насърчаваме и стимулираме такива прояви. Поощренията вероятно ще се засилят в следващите години. Много от технологичните пробиви, които сме осъществили — като се започне от транзистора, през електронната тръба „Тринитрон“ и се стигне до телевизионните системи с висока плътност — са били дело на упорити млади хора, заложили всичко на своята интуиция.

Погледите ни са обърнати към новите съобщителни системи през 90-те години и в по-далечна перспектива. В САЩ вече са широко разпространени спътниковите параболични антени за домашни условия, защото въпреки сравнително малките си размери, те могат да предават огромно количество информация от различни източници. В бъдеще ще се изискват по-гъвкави видеокасетни уредби или лазерни дискови устройства за съхраняване на информацията. Това ще окаже влияние не само върху предаването на информация и хората, които се занимават с него, но и на рекламните им агенти.

Някои от американските кабелни телевизионни компании започнаха така да шифроват сигналите си, че хората с параболични антени без специални дешифриращи приставки не могат да приемат изображението. Основната електронна технология обаче е напълно открита и съдържа малко тайни. Затова за сръчните техници не е



трудно да изобретят начини за дешифриране без съответното официално разрешително.

В началото на компютърната епоха бяхме свидетели на успешното проникване на находчиви младежи до най-строго охраняваните електронноизчислителни машини. По мое мнение сигурността на информацията ще се превърне в още по-голям проблем с приближаването на 21 век, особено когато дори малките компютри ще бъдат в състояние да работят с главолмна скорост и да правят милиони операции в секунда.

Стандартната черна пластмасова дългосвиреща плоча вече отстъпва пред компактните дискове. Преходът е аналогичен на замяната на старите плочи на 78 оборота с дългосвирещите. Малките домашни телекамери с формат на лентата 8 милиметра скоро ще се превърнат в стандарт за любителите, точно както големоформатните видеокамери „Бета“ и „VHS“ накараха хората да захвърлят 8-милиметровите фотоапарати. Вече е възможно мощните видеокамери да се поберат в единия ъгъл на дипломатическо куфарче. В тях са вградени всички необходими прибори, касетата е по-малка от стандартния размер на касетофоните и може да се снима с високо качество на изображението и точно фокусиране даже в слабо осветени места. Тази еволюция напомня развитието на обемистите фотоапарати на неподвижни триноги до така разпространените в днешно време компактни 35-милиметрови апарати, които на свой ред ще бъдат изместени от камери, подобни на нашата безфилмова „Мавика“, където е вграден прибор за зарядно пренасяне. Той дигитализира изображението върху малък въртящ се диск и така отпада необходимостта на химично проявяване. „Мавика“ и останалите безфилмови апарати се предлагат не само на любители, но и на професионалисти, какъвто беше случаят с репортерските отвъдокеански снимки от Олимпиадата за в. „Асахи Шимбун“.

Във видеосистемите сме разработили телевизори с висока разделителна способност с 1125 редове на развивката (срещу 525 реда в САЩ и 626 в Европа). По този начин телевизионният образ придобива контраста и качеството на добра фотографска снимка. Мисля, че чрез новия тип телевизия ще осигурим по-висококачествен телевизионен образ в домашни условия, за да се намали напрегането на зрението и ще революционизираме филмовата индустрия. Яркостта

на класическата телевизия е недостатъчна за киното, но нашите най-нови телекамери и видеоленти някой ден ще заместят големите стари 35-милиметрови камери. Такъв е пътят на развитието — от 16-милиметровите филмови камери, използвани от някогашните телевизионни екипи, към малките видеокамери, от студийните 16-милиметрови проектори, към видеозаписа на формат „U“.

Режисьорът Пол Шрейдър засне част от филма си „Мишима“ на видео лента и остана много доволен от резултата на експеримента. Видеозаписът дава възможност за моментално прожектиране на заснетата сцена за разлика от класическия филм, който трябва да се обработи химически. Някои режисьори използват видеокамери, когато искат да снимат дадена сцена, веднага да я прегледат и да решат дали е необходим дубъл, а това води до големи икономии. Франсис Форд Копола изчисли, че с видеокамерата може да спести до 30% от разходите за една филмова продукция, да не говорим за пестенето на време. Все още видеозаписите не могат да се прожектират на широк екран — трябва да се прехвърлят на филмова лента за прожекция в кинотеатрите. Въпреки това възможностите, които видеофилмите предлагат, въодушевяват японските и чуждестранни технически специалисти. Днешните широко разпространени методи като например специалните ефекти, дублирането, изтриването, разделянето на кадъра могат много по-лесно да се осъществят по електронен път върху видеолента. Чрез електронните дигитални способности филмовете супермени могат да летят във въздуха, без да се използват специални повдигащи устройства. Вярвам, че технологиите на „Сони“ ще намерят широко разпространение във филмовата индустрия до края на века.

Зрителите на свръхзабавени повторения на видеозапис в програмите на телевизионната компания „Ей Би Си“ от Олимпиадата през 1984 година фактически гледаха резултатите от внедряването на видеосистемата „Сони Супер Моушън“ върху основата на телевизионна технология с висока разделителна способност. Тя позволява забавено повторение със скорост, равна на една трета от скоростта на обикновеното и по-малко замъгляване на образа.

За постижения в областта на видеотехнологиите „Сони“ получи наградата „Еми“ през 1984 година. Имах щастието да представям фирмата на церемонията по връчването на наградата. Тя ни беше присъдена за новата видео уредба с големи възможности за

съхраняване на образи в електронната памет, предназначена специално за компютърна графика. За нас това беше четвъртата поред награда „Еми“. (Първата получихме за „Тринитрон“ през 1973 г.; втората — за формата „U“ през 1976 г.; третата — за едноинчовата видеосистема с наклонена развивка на редовете през 1979 г.). През 1985 година списанието „Билборд“ ни присъди наградата си „За определяне на бъдещите тенденции“ за малката система компактни дискове Д-5, която представляваше революция в техниката. На научното изложение „Експо 85“ в Цукуба, Япония, демонстрирахме нашия „Джъмбо ТРОН“ с гигантски телевизионен екран с размери 82 на 131 фута. В САЩ започнахме монтирането на подобни системи с по-малки екрани. Продължаваме да произвеждаме радиоапарати, включително най-малките в света приемници за ултракъси вълни с дебелина само 4 милиметра и тегло 33 грама — малко повече от една унция. Продаваме технологията на новия метод „MCZ“ за производство на висококачествени силициеви кристали за суперголемите интегрални схеми на различни фирми в САЩ („Монсанто Електроник Матириълз Къмпани“), Япония и Италия. Съвместно с „Ар Си Ей Астроелектроникс“ организирахме продажбата на най-съвременни комуникационни спътници в Япония. Излизаме на пазара в Северна Америка с прибори, които съчетават компютърни, телевизионни и съобщителни технологии.

Обръщам поглед към следващия век и ми прави впечатление, че ние вече работим върху някои от технологиите, които най-вероятно ще гарантират оцеляването на човечеството. Моята фирма няма собствена авиационна технология, въпреки растящия брой на японските фирми, навлизащи в тази област. Някои части на реактивните самолети „Боинг“ се произвеждат в Япония. Бързо се развиват проектирането и внедряването на нови видове двигатели съвместно с британски и други европейски фирми. Новата японска серия „Н“ от три степенни ракетоносители ще даде възможност за изстрелване на спътници с тегло 2 тона в околоземна орбита през 90-те години. Ние обаче се специализираме в областите, които ще имат приоритетно развитие — оптоелектрониката, дигиталните технологии, видеосистемите и лазерните технологии. Само въображението може да ни даде представа докъде може да се стигне в „Сони“ в тези области. Не мисля, че има друга фирма, която да е толкова специализирана в тези насоки.

Въпреки това често напомням на колегите си, че останалите също проявяват интерес към тях и ще бъде водеща онази фирма, която най-добре използва технологиите си. Погрешно е да се смята, че всичко ще бъде наред само защото разполагаме с най-добрите технологии. За да се възползуваме от това предимство, трябва да видим как то ще даде най-добри резултати в практиката. Влагаме милиарди в научноизследователската и развойна дейност на техническите ни лаборатории. Останалите фирми внимателно следят работата ни и се възползват от постиженията ни. Ние влагаме инвестиции и проправяме нови пътеки, по които тръгват и останалите. Не можем да променим създалото се положение. Нямам намерение да се оплаквам. Ние се гордеем със способностите си в тези ключови области. Сега ръководството поема отговорността да намери най-подходящото приложение на разработките през следващите 15 години. Не смятаме да изпадаме в летаргичен сън и да пропуснем да оберем плодовете от засадената градина.

### 3

Една събота имахме съвещание със завеждащ отделите в Токио. Някой ме попита какво стана с лозунга ни „Разликата идва от научноизследователската работа“, който в последно време изчезна от рекламите ни. Разговорихме се и аз казах, че ако продължаваме да внушаваме този лозунг, хората ще останат с впечатлението, че научната работа е достатъчна за процъфтяването на фирмата, а това не е вярно. Дадох пример с Франция. Французите вярват в девиза, че всичко се дължи на научноизследователската работа и са постигнали редица уникални успехи. Конструкцията на реактивния пътнически самолет „Каравел“ с двигатели в задната част беше новост, заимствувана и успешно използвана от много самолетостроители. Но французите не извлякоха от нея никаква изгода за себе си. Те не успяха да усъвършенствуват и развият първоначалния проект и поради това изгубиха контрол върху него. „Ситроен“ произвежда уникален модел автомобили с хидравлично окачване, многофункционална конструкция и неповторим дизайн. Въпреки това фирмата се сблъска с големи проблеми и не можа да реализира значителни продажби. Франция произвежда усъвършенствувани системи въоръжение като например „Екзосет“, с която беше потопен британски военен кораб по време на Фолклендската война, атомно оръжие, кораби, свръхзвукови изтребители и мощния ракетоносител „Ариана“ за извеждане на спътници в орбита. (Ние, японците, не произвеждаме оръжие, с изключение на някои незначителни количества за отбранителни цели. Конституцията забранява износа на каквато и да била продукция с „военен потенциал“, така че ние сме вън от тази конкуренция). Французите разполагат с високоскоростен влак, който е по-бърз от нашите влакове стрели, но именно японците внедриха високоскоростните железопътни технологии в практиката.

Англичаните изобретиха съвременния реактивен самолетен двигател (към края на войната Германия създаде реактивен двигател, но беше победена преди да успее да го приложи в широк мащаб. Единственият изтребител „Месершмит 262“ беше произведен в съвсем

ограничени бройки). Англичаните построиха първия реактивен лайнер „Комет“. Но „Комет“ имаше нещастна съдба и Англия отстъпи първенството в самолетните двигатели и корпуси на САЩ.

Искам да кажа, че не е разумно да направиш нещо различно от другите и да заживееш на лаврите си. Трябва да развиеш бизнес от изобретението си, а това изисква обновяване на продукцията и първенство на пазара. Нашият директор по научноизследователската работа подчертава значението на диалога между научните работници от една страна и бизнесмените и търговците от друга. Винаги сме поощрявали този диалог. Според мене една от причините за големите успехи на японската промишленост се състои в обстоятелството, че японските фирми се чувствуваха изостанали и затова започнаха да се учат от най-напредналите, плащайки „учебна такса“ за вносните технологии. Наученото е полезно само когато към него добавиш нещо свое и го приложиш на практика.

Предизвикателството за всички фирми, не само японските, е свързано с управлението на новите технологии, изобретения и продукти. Нуждаем се от много нови идеи. Трябва да съчетаем всички наши технологии за създаване на комплексни системи в бъдеще. Това изисква промени. В началния етап от развитието на „Сони“ едно поделение произвеждаше транзистори, друго — касетофони, трето — радиоапарати. Така не може да продължава. Ще се наложи да концентрираме целия си инженерен потенциал и да го използваме като система. Вече сме направили известни стъпки в тази насока. Повечето фирми, сред които и „Сони“, досега одобряваха този подход дотолкова, доколкото задоволяваше сътрудниците и запазваше мястото на всяко звено в общия баланс на фирмата. В бъдеще ще се изисква по-голяма гъвкавост. Инженерният персонал от едно поделение трябва да е в състояние да работи навсякъде. Способността за оптимално използване на инженерните кадри ще се превърне в критерий за успеха на една фирма. Отсега нататък някои от конкурентите ни ще имат сериозни проблеми. Те ще осъзнаят, че отделните звена във фирмата трябва да се интегрират в единна система, но няма да знаят как да постигнат това. Управлението на технологиите е ключът към успеха на която и да е фирма в света през следващите години.

Ние доста сме напреднали в това отношение. „Сони“ провежда ежемесечни отчетни заседания по научноизследователската дейност,

на които присъствуват всички ръководители и началник-отдели. На всяко заседание се изнасят 5–6 доклада, посветени на състоянието на научната работа в различни приоритетни области. Програмните колективи са длъжни да отчитат извършената работа, бюджета, разходите, спазването на планирания от тях график, реалния напредък и крайния срок за завършване на работата по темата според собствената им оценка. Ако те са към края на разработката, могат да представят машината или устройството, върху което работят. В случай че докладват по тема, която представлява строга тайна на фирмата (например нов тип дигитално записващо и възпроизвеждащо устройство), събранието изслушва отчета, освобождава работната група по темата и после ръководството обсъжда дали разработката е практически приложима. Представяли са ни доклади за смайващи разработки, по които сме вземали решение за прекратяване на работата поради техническата неизпълнимост на проекта в дадения момент. Изразходваме значителни средства преди да се откажем окончателно от такива проекти и въпреки всичко така е по-добре, отколкото да се продължи работата по тях и да се пропилят допълнителни средства. Обръщаме толкова голямо внимание на този аспект, защото разходите за научноизследователска работа намаляват печалбите ни и ако тя е неприложима на практика, няма никакво оправдание за продължаването ѝ. Успехът зависи в голяма степен от умението да се прецени докъде може да се продължи и къде трябва да се сложи точка.

При наличието на голям брой подразделения на фирмата забелязах, че някои тях дублират дейността си или че в някои отдели се върши нещо почти тайно от останалите, които биха могли да се възползват от него. Ето защо започнахме да провеждаме технологичен симпозиум всеки месец. Той дава възможност на ръководителите на отдели и научните работници да обсъждат текущата си работа. Най-важната промяна според мене беше реорганизацията на структурата на висшето ръководство чрез добавяне на нов отдел за планиране и координиране на научната и развойна дейност, действащ успоредно с традиционните планови и счетоводни отдели.

Забелязах, че според старата система счетоводството и плановиците научават със закъснение какво става по другите отдели. Докато разберат какви разходи са направени за първоначални проучвания и разработки, вече могат да са изразходвани значителни

средства. Ние не сме научноизследователски институт и затова когато решим да се занимаваме с научни теми, ръководството трябва да е наясно от самото начало каква е целта им.

Това не е бариера пред фундаменталните изследвания. Ние разрешаваме редица такива проучвания. Така например за записващата глава на новата система „Видео 8“ се нуждаехме от нов материал, разработен от нашите металурзи в изследователския център на „Сони“. „Видео 8“ все още не фигурираше в плановете ни, когато дадохме разрешение за разработката на нов материал, защото знаехме по принцип какво е значението на записите с висока разделителна способност. Същевременно разбирахме необходимостта от нов вид записващи глави, макар и да бяхме още далече от 8-милиметровите системи. Новите записващи глави изискваха нови материали. Така научните разработки се оказаха много навременни.

Други проекти бяха отложени или изоставени. За един от тях вече споменах — плазмения дисплей с повишена контрастност. Както вече изясних, ние вложихме известен рисков капитал в предприятието на автора му, който предпочете да продължи работата си върху него извън „Сони“. Някой ден ние и останалите фирми може би ще се възползуваме от него, но на тогавашния етап беше неоправдано да влагаме допълнителни средства в проекта.



Веднъж в годината провеждаме технологически панаир на фирмата, който наричаме „форум за технологически обмен“. Всички наши подразделения и научни колективи организират свои щандове точно като на истинско търговско изложение. Допускат се само сътрудници на „Сони“. Поканите се контролират много строго. Миналата година 6000 сътрудници на „Сони“ от подразделенията в Япония и чужбина посетиха изложбата. Там те могат да се запознаят със състоянието на научната работа и технологиите и да намерят полезни за собствената им дейност разработки. Демонстрираме както производствено оборудване, така и материали и проекти на етапа на научното изследване. Инженерите и техниците са на разположение на посетителите, за да отговорят на поставените въпроси. Понякога гостите оставят визитните си картички, събират рекламни брошури и си определят срещи за обмен на информация, както се прави по всички технически панаири.

Не може да се изчисли реализираната от този форум икономия, но сме сигурни, че той ни помага по-ефективно да разпределяме фондовете си, тъй като чрез него наблюдаваме и строго контролираме научноизследователската и развойна дейност за минимум дублиране, с изключение на случаите, когато смятаме за необходимо да разработим повече от един подход към решаването на определен проблем. Много е полезно задачите за бъдещето да са формулирани ясно и просто — например как да се създаде нова видеоуредба. Предизвикателството при внедряването на нови системи обаче се състои в неизвестността коя система ще се окаже в крайна сметка най-добра, защото се започва работа върху нещо непознато до момента. Фирмите производителки на компютри непрекъснато се сблъскват с този проблем. Когато разработваш компютър, не можеш да си го представяш като отделен прибор извън системите, използвани в ежедневието на хората. Както вече казах, в недалечно бъдеще компютрите ще могат да се включат към по-големи информационни мрежи и така ще се създадат системи с широко приложение в бита — за гарантиране сигурността на домовете,

прогнози за времето, водене на домакинството, организация на покупките и т.н. Фирмите не трябва да произвеждат и предлагат отделни части от тези системи. В бъдеще няма да можем да водим деловата си дейност както в миналото, когато бяхме в състояние да произвеждаме неща полезни сами по себе си — например видеоуредби или касетофони. Ние ги правехме, водени от убеждението, че хората ще осъзнаят ползата от тях и ще започнат да ги търсят. Така всяко изделие беше цел само по себе си. В утрешния свят такава мислене ще бъде ограничено и недостатъчно.

Бих искал скоро да настъпи денят, когато цялата патентна информация в света ще бъде събрана в една информационна банка. Днес всяка фирма полага огромни усилия, за да бъде в течение на информацията за патентите на другите фирми. Данните могат да се вложат в оптически диск с възможност за непрекъснато осъвременяване. Фирмите ще имат голяма полза от съществуването на световна информационна система, защото новите патенти ще могат да достигнат до всеки потенциален купувач на лицензи.

Трудно е да се предскаже със задоволителна точност докъде ще стигнем към края на века. Ясно е, че дотогава ще намерят широко разпространение в бита зараждащите се сега информационни системи, обединили телевизията, компютрите и съобщенията. Живеем във време на културна и социална революция. Ще става все по-трудно новите разработки да правят впечатление на хората. Дори днес младото поколение, чиято памет не се простира толкова далеч в миналото, приема съвсем естествено, без дори да се замисли, възможността да вдигнем телефонната слушалка и да се свържем пряко с всяко кътче по света. За моето поколение тази възможност наистина представляваше истинско чудо.

Директорът на изследователските лаборатории на „Сони“ Макото Кикучи изтъква, че откриването на устройствата върху основата на физиката на твърдото тяло предизвика революционен технологичен поврат в съвременната електроника. Еволюцията, последвала поврата и довела до създаването на приборите с много висока степен на интеграция (МВСИ) е част от същата технологична революция. Назряват условията за втори пробив в електрониката и ние се готвим за него. Какво ще настъпи след етапа на МВСИ и как то ще доведе до разработката на ново поколение апарати, които ще

допринесат за оцеляването ни? Много високата степен на интеграция завладява въображението ни, но ние сме физици и знаем, че тази технология има предел на възможностите си. Въпреки това продължаваме да я използваме в интегралните схеми и другите прибори, продаваме оборудване и лицензи за нея на другите фирми. Спрях се в изложението си на нашия нов подход към производството на висококачествени единични силициевы кристали. Очакваме още по-добри резултати от тази технология в условията на безтегловност при евентуален бъдещ космически полет. Способите за ецване на схемата върху платката претърпяха значително развитие. Започнахме с литографски методи и преминахме през фотолитография и късовълнова фотолитография, за да стигнем до електроннолъчевата фотолитография. Миниатюризацията достига своя връх в тези платки. Какво ще последва? Колко още може да поеме парчето чист силиций?

Кикучи вярва, че новото поколение интегрални схеми ще представлява нещо повече от разширяване на възможностите, съществуващи на сегашния етап. Според него ще се извърши гигантски качествен скок чрез разслояване на платките. Първият слой може да бъде светлочувствителен, вторият може да действа по начина, по който човешкото око предава информация на мозъка, следващият слой ще съдържа логическа памет и последният слой (или слоеве) ще има възможност за разпознаване на конфигурации. С други думи, новата схема ще представлява опростен механичен мозък. „Много високата степен на интеграция“, казва Кикучи, „е прекалено проста за работата, която предстои в бъдеще“.

Той се въодушевява особено много от идеята за биочипове и молекулярна електроника. В тази посока вече е направена половин стъпка в процеса на научните изследвания за целите на американските военноморски сили. Кикучи се интересува от възможностите, които предлага новооткрития фотохромен ефект. Ако се подбере достатъчно голяма прозрачна и безцветна органична молекула и се облъчи с невидима за човешкото око ултравиолетова светлина, фотоните на ултравиолетовите лъчи ще избият един от електроните на молекулата, тя ще се извие и ще посинее. Когато молекулата се облъчи със светлина от видимия спектър, тя възвръща първоначалното си състояние и губи синьото оцветяване. Тук е налице основната памет с

две стъпала („да“ и „не“), която е изходен градивен елемент в електронните технологии.

Според Кикучи сегашните технологии ще издържат само още 10 години. Ето защо той ускорява работата в редица направления, за да бъде подготвен за следващия етап, но се тревожи, че твърде малко учени проявяват интерес към фундаменталните изследвания. Въпреки това ние двамата сме оптимисти. Една от причините за оптимизма ни е непрекъснатото увеличаване на броя на цитираните японски източници в списанието за приложна физика „Джърнъл ъв Ъплайд Физикс“. През 1960 година те представляваха 2-3%, докато сега са нараснали на 30 процента. Неговият песимизъм, който не споделям напълно, е свързан с извода, че Япония дава голям принос към усъвършенствването на приложните технологии като например сухото ецване, фокусирането на лазерите и т.н., но нашите учени все още изостават в разработката на принципно нови области на науката. Ние се гордеем с Нобеловия лауреат по физика от лабораториите на „Сони“, но Япония има само три Нобелови награди за физика. Както вече посочих, нашите най-големи успехи се проявяват в творческото внедряване на идеите в практиката.

Преди няколко години проведохме поредната международна научна конференция на фирмата в лабораторията в Ацуги, близо до Йокохама. Представителите на британския филиал дойдоха с теоретична идея за дигитален видеозапис. Само след шест месеца един от инженерите в лабораторията на „Сони“ в Ацуги представи на следващата конференция действащ модел по английския проект.

Един от британските сътрудници сподели: „Ние можехме да чакаме десет години преди да се направи нещо подобна. Това не може да се случи във Великобритания“. Кикучи напомни, че дори в лабораториите „Бел“ всяка нова идея първо се изпробва на компютър. При нас нормалната реакция на научните работници при разпространяването на нова, перспективна идея е незабавно да я изпитат на практика.

Не всички технологии, които ще помогнат на човечеството да оцелее, са в ръцете на учените и инженерите. Все пак ние разполагаме с големи възможности за разработка на такива технологии, които доказахме по време на нефтената криза. В продължение на много години изглеждаше, че апетитите за петрол непрекъснато ще се

увеличават. Представях си нещо като верига от танкери, наредени плътно един до друг в двете посоки от Япония до Персийския залив. Прелитах с хеликоптера над корабостроителницата в Нагоя по времето, когато изграждаха сухия док за строителство на супертанкер с вместимост 1 милион тона. Друг сух док за едномилионен танкер се строеше в пристанището на Нагазаки. Появиха се прогнози, че ако се запази тази тенденция, петролните кладенци ще бъдат напълно пресушени в близко бъдеще. Още преди да се построи такъв гигантски супертанкер, дойде ембаргото и всичко се промени. Но, както вече казах, всяко зло за добро, защото по такъв начин се научихме да пестим, преживяхме кризата, напреднахме и разработихме способности за по-нататъшно развитие върху основата на по-малки количества нефт.

Около 26% от електроенергията в Япония се произвежда от атомни електростанции. Процентът е значително по-малък отколкото във Франция, но превишава съответния процент в САЩ. Тук трябва да се има предвид нашата „ядрена алергия“, лесно обяснимия страх или, бих казал, страхопочитание пред невероятната мощ на атома, който разруши два японски града и отне стотици хиляди живота за един миг. Ние се придържаме към три национални безядрени принципа, а именно: Япония няма да произвежда, поддържа и внедрява ядрени оръжия. Японският атомен демонстрационен кораб се оказа търговски провал и излезе от употреба. Посещението на американски атомни военноморски съдове беше посрещнато с протестни демонстрации по улиците. Днес протестите продължават, но те не са толкова драматични и силни. Даже след аварията в Чернобил е очевидна ползата от използването на ядрената енергия за мирни цели. При строежа на нови атомни електростанции се изразяват протести, но в края на краищата, поне засега, строежите се довършват, защото хората разбират значението на атомната електроенергия и приноса ѝ към оцеляването ни.

През 1985 година се появих на рок концерта, организиран в Япония за събиране на помощ за гладуващите в Африка. Аз присъединих гласа си към призива за оказване на помощ. Гладуват не само африканците. Има гладуващи в много други части на света, въпреки че със съществуващите технологии може да се изхрани цялото население на земята. На научното изложение „Експо 85“ един от главните експонати беше доматен стрък с над 20000 домата по него.

Растението се развива от едно семе и изисква огромно количество вода с добавени хранителни вещества, които са включени в затворен кръговрат. Тази система се нарича „Хидропоника“.

Не вярвам, че светът ще се нахрани само с домати, но този експонат, както и редица други постижения, показват какви чудеса могат да се постигнат чрез всеотдайност и човешка загриженост. Ако се справим със задачата да изхраним човечеството, ще бъдем в състояние да решим проблемите с народонаселението и жизненото пространство, които биха могли да доведат до нов продоволствен проблем. Аз съм оптимист и смятам, че новите технологии ще решат съществуващите сега проблеми.

Някои хора са на мнение, че е настъпила епохата на постиндустриалното общество. Според тях не могат да се очакват по-нататъшни технологични усъвършенствувания и ние трябва да се научим да живеем по-скромно, с по-малък лукс. Не съм съгласен с тях. Моята прогноза е, че ние ще можем да се наслаждаваме на живота и с по-малко енергия, по-малки количества от старите материали, по-малко ресурси, по-широко използване на вторични суровини. Така задоволеността и производителността ни ще могат значително да надхвърлят сегашното равнище. Някои народи, особено американците, ще трябва да научат нещо от значението и духа на „мотайнай“ и ще трябва повече да икономисват. Стъпка по стъпка, от година на година ще привикваме по-умело и ефективно да реализираме икономии на ресурсите, с които разполагаме. Относителният дял на вторичните суровини трябва да се увеличи. Ръстът на населението е голямо предизвикателство, но то трябва да бъде посрещнато, така че за всички да има храна, облекло и образование. С повишаването на жизненото равнище обаче се проявява тенденция към разграничаване. Хората избират различен начин на живот, проявяват различни вкусове и предпочитания, развиват собствени технологии за оцеляване.

В САЩ и Европа фирмите производителки на стомана, електроника или автомобили периодически заявяват, че не могат успешно да се конкурират с чуждестранните технологии. Реакцията им в такива случаи винаги е да прибегнат до уволнения. Вече изясних нежеланието на японските фирми да прилагат подобни мерки и използваните от тях начини за възстановяване. Когато електронната аналогова технология започна да отстъпва пред дигиталната, ние не

уволнихме специалистите по аналоговата техника, нито пък публикувахме обяви във вестника, че търсим инженери специалисти по дигитална техника. Нашите аналогови специалисти с желание се насочиха към новата област. Те трябваше да го направят, за да оцелеят. Усвояването на нови технологии е начин на живот за японците. Останалите народи също ще трябва да се научат да правят това. Придържането към миналото нито е възможно, нито желателно.

**ЯПОНИЯ И СВЕТАТ.  
ОТЧУЖДАВАНЕ И СБЛИЖАВАНЕ.**



Отношенията между съвременна Япония и останалия свят са често бурни. Не е чудно, че САЩ и Европейската общност са изпаднали в затворения кръг на проблемите, отнасящи се до търговията с Япония. По мое мнение трябва да оценим факта, че нашите проблеми все още не са прекалено политизирани и да сме благодарни за това обстоятелство, защото в противен случай би било невъзможно да седнем на масата за преговори и да ги обсъдим разумно. Въпреки това положението прилича на хроническо заболяване, което сме длъжни да лекуваме. Очевидно две държави като САЩ и Япония, чиито търговски обмен възлиза на повече от 80 млрд. долара и чиито стоки и услуги, взети заедно, представляват над 30% от световното производство, неизбежно се сблъскват с известни проблеми поради самия обем и разнообразието на търговските си връзки. Винаги е по-лесно да обвиняваш другите, вместо да потърсиш собствените си грешки. За съжаление нерядко са се намирали потвърждения на тази истина и от двете страни на Тихия океан.

Мисленето ни е различно, често се различават и подходите ни към проблемите, които причиняват безкрайни затруднения в отношенията между двете държави. В нашите системи има значителни отлики. И двете страни са установили собствени традиции, било то правилни или погрешни. Най-накрая, съществуват проблеми, които нямат нищо общо с различията в расовата принадлежност, културата, историята или традициите, защото се отнасят до лесно разбираеми, чисто човешки нагласи.

Преди Роналд Рейгън да поеме президентския пост, един от съветниците му пристигна в Япония. Целта на посещението беше да събере идеи за формулирането на Рейгъновата азиатска политика, особено в областта на отбраната. Той се срещна и разговаря с редица видни японски дейци. В беседата си с един токийски икономист американецът свързал търговските проблеми с отбраната и казал, че според него Япония би трябвало да построи няколко военни кораба, които да продаде или даде под наем на американските военноморски

сили. Икономистът му обяснил, че това ще е невъзможно поради член 9 от японската конституция, който осъжда войната и забранява поддържането и износа на какъвто и да е военен потенциал. Рейгъновият приятел и съветник отговорил: „Добре тогава, променете конституцията“. Лесно е да се каже, но е много трудно да се направи такава поправка в демократична държава от типа на Япония или САЩ. (Всъщност американските автори на нашата конституция предполагаха, че Япония ще си изработи собствена конституция след приключването на окупацията, но сегашният основен закон се е вкоренил толкова дълбоко, че всеки намек за промени се приема с подозрение поради опасенията за връщане към лошите стари времена на милитаризма чрез конституционни промени. Според мене това е проява на политическо късогледство от страна на японските ръководители, които би трябвало да имат смелостта да променят това, което се нуждае от изменение. В края на краищата документът даже не беше написан на японски език).

Американците и европейците вярват в универсалността на идеите си за сегашното и бъдещо развитие на международната търговия и валутните системи. От тяхна гледна точка тези идеи са приложими навсякъде в света на бизнеса. Логиката им се основава на схващането, че те са автори на играта и затова нейните правила не могат да се променят. Досегашната система им е служила добре по тяхна преценка и те не желаят промени в нея. Нещо повече, редица американски и европейски бизнесмени продължават да гледат на японците като на новодошли в бизнеса новаци, които още има да плащат, за да се учат. Те не искат да признаят, че ние вече завършихме училище и сега преподаваме в същия факултет.

Неотдавна японската Агенция за икономическо планиране направи подробно проучване на важните икономически тенденции и прогнозира развитието им до 2000-та година. Според доклада САЩ ще продължат да заемат водещо място и ще произвеждат 19,65% от съвкупния обществен продукт в света. Съветският съюз ще произвежда 12,5%, а Япония ще бъде на трето място с 11,9%. Четвъртата по големина икономика — западногерманската — ще дава 5,9% от световното производство, Китай — 5,3%, Франция — 4,3% и Великобритания — 2,9 процента. Тази икономическа карта на света съществено се различава от положението през 1960 година, когато

относителният дял на САЩ беше 33,4%, на Съветския съюз — 15% и на Япония — само 1,8 процента. Днес обаче американското производство е спаднало на 22,4%, докато японското е достигнало 10,1 процента. Тези цифри ясно показват, че могъществото на японската промишленост и икономика като цяло не може да се пренебрегва в системата на международната търговия. Ето защо е полезно за другите държави да разберат към какво се стреми Япония и какво иска да каже.

В съвременния динамичен и взаимнозависим свят трябва да търсим пътища за по-добро взаимно опознаване — трябва да се срещаме, да разговаряме да разменяме мнения и да се опитваме да се разберем. Можем да спорим и да не се съгласяваме, но да се отнасяме един към друг като равноправни партньори. Трябва да се стремим взаимно да изучим проблемите си и да се опитаме да потърсим начини за решаването им. Зная колко е трудно за някои кръгове на Запад да повярват в постигането на такива икономически висоти от една източна страна (в крайна сметка единствено Япония досега има такива постижения), но нашите успехи не са оптическа измама и икономиката ни няма да рухне. Япония е заела мястото си в световната общност завинаги и допринася по достоен начин за благоденствието на човечеството. Поради тази причина отделям много време за участие в работата на двустранни и многостранни работни групи, търсещи пътища за по-добро разбирателство.

Япония е свикнала да живее при голяма гъстота на населението. Затова сме се научили да правим път на конкурентите си и да им даваме известна свобода. Налага се да прибъгваме до компромиси. Усетът към компромиса е ключов елемент на нашата правна система и човешките ни взаимоотношения. Знаем, че в много случаи трябва да жертвуваме част от желанията си. В САЩ, доколкото ми е известно, компромисите са почти непознати. Американците или поне онези американци, които съм срещал през изминалите 40 години, твърде често са склонни да приемат за правилни единствено своите мнения и постъпки. Историята доказва, че те наистина умеят добре да правят много неща. Ние до голяма степен се учим от Америка, но лично аз смятам, че американците трябва да се научат да правят компромиси и да се вслушват в останалите.

В Япония най-добрият ръководител не е този, който непрекъснато обикаля, за да дава инструкции на подчинените си.

Действително добрият ръководител трябва да определя на сътрудниците си само общите насоки, да насърчава самочувствието им и да им помага да си вършат добре работата. Този подход води до повече оригиналност и нови идеи.

Ако живееш с убеждението, че ти винаги постъпваш най-правилно, големите идеи на времето ще те подминат. Американците смятат, че тяхната система трябва да се наложи навсякъде по света, но те не бива да са слепи и глухи за подходите на другите държави. Много американски фирми след сериозно проучване на чуждия опит са успявали да повишат производителността на труда и да стабилизират работната сила чрез съчетаване на наученото от други страни със собствените им идеи.

Когато „Дженерал Мотърс“ създаде първото по рода си смесено предприятие с автомобилната компания „Тойота“, споразумението предвиждаше изграждане на завод за монтаж на малки автомобили в Калифорния. Отначало ръководството на завода беше оставено изцяло в ръцете на японския партньор за да може „Дженерал Мотърс“ да се запознае с методите на японското управление и с приложението им в САЩ. Това по мое мнение беше много мъдър ход.

Мисля, че желанието да прехвърлиш вината на другия, а не да я потърсиш в себе си, е естествена човешка реакция. Американските оплаквания от затворения японски пазар за далекосъобщителна техника бяха достигнали връхната си точка, когато се случи да присъствувам на едно съвещание на Хавайските острови заедно с тогавашния специален търговски представител на САЩ Бил Брок. Заговорихме на тази тема и той направо ми заяви: „Съществува огромен дебаланс в далекосъобщителната техника. Япония продава 11 пъти повече оборудване от този тип на американския пазар в сравнение с американския износ за Япония!“. Той изглеждаше поразен от огромната цифра, както всъщност би могло да се очаква. „Защо японците не купуват нашето оборудване?“, настояваше за отговор той.

През 1985 година японският пазар на далекосъобщителна техника не беше толкова отворен за чуждестранни стоки, колкото американския — дотук твърдението му беше вярно. Струваше ми се обаче, че японският пазар скоро ще се открие по-широко, тъй като японската телефонна корпорация, която дотогава беше държавен монопол, беше на път да се превърне в частна. Оказах се прав. С

изключение на някои второстепенни проблеми, останали от миналото, в момента Япония и САЩ имат най-отворените пазари за далекосъобщително оборудване в света. В подкрепа на казаното мога да приведа един съвсем прост пример. Япония е единствената държава в света, като се изключат САЩ, където можеш да си купиш американски телефон, да го включиш в контакта и да го използваш направо. За съжаление повечето от американските телефони сега се произвеждат в Сингапур.

Но аз исках да кажа нещо много сериозно на г-н Брок. „Знаете ли, г-н Брок“, започнах аз, „оборудването, за което говорите, не е предназначено за широките потребителски кръгове. То се търси от специалисти в областта на съвременните технологии, които познават работата си отлично. Такива хора не купуват, водени от прищевки, хрумвания или повърхностни съображения за цената“. Той беше принуден да се съгласи. „Ето защо ако производителите на американска далекосъобщителна техника предлагат толкова качествени стоки, че да впечатлят купувачи, можете ли да ми обясните причините за предпочитанията на американските оператори на далекосъобщителна техника към японските, а не американски изделия? Би трябвало да зададете същия въпрос на американските фирми, вместо да ни обвинявате в прекомерни продажби“. Напомних му, че не може да се продаде онова, което хората не желаят да купят.

Когато помагах на „Дженерал Мотърс“ да направи първите си инвестиции в Япония, мислех, че ще използва японския си партньор за продажба на колите си в Япония и няма да разчита на един-единствен търговски агент за цялата страна, както прави и до днес. Но „Дженерал Мотърс“ постъпи по друг начин: помоли японския партньор да изнася за Америка двигатели и по-късно — готови малолитражни автомобили. Впоследствие „Дженерал Мотърс“ настояваше за изключения от споразумението за доброволни ограничения, което японските производители приеха, за да облекчат състоянието на американската промишленост. „Дженерал Мотърс“ искаше увеличение на внасяните от Япония коли. Към тях се присъедини Лий Лакока от „Крайслер“, който известно време беше най-отявленият привърженик на ограничаването на японския внос за САЩ. (После се оказа, че една от японските малолитражни коли,

модел 1986 година, внасяна от „Дженерал Мотърс“, зае първо място по икономичност сред автомобилите на американския пазар).

Не вярвам, че това е пътят, по който американската промишленост ще повиши конкурентоспособността си и ще реши проблема с търговския дебаланс. В беседа пред Масачузетския технологически институт изтъкнах, че нашият завод в Калифорния осигурява 85% от всички наши телевизори на американския пазар. Останалото количество са малки приемници, които доставяме от Япония. Всъщност ние изнасяме кинескопи от Америка за заводите ни в Япония. Десетки японски фирми работят в САЩ. Те произвеждат коли, камиони, авточасти, музикални инструменти, прибори за машиностроенето, електронни устройства, телевизори, ципове, соев сос и др. Всички те са направили известен компромис, за да произвеждат в Америка. Зная със сигурност това, защото чрез организиране на производство в САЩ ние жертвуваме част от печалбите, които бихме могли да реализираме от вноса на японски стоки. Вярно е, че при това положение се възползуваме от възможностите за бързи доставки и други предимства, но не трябва да се забравя, че японските фирми, които имат производствена дейност в САЩ, допринасят за развитието на американската икономика по най-различни начини — намалява се вноса от Япония, създават се работни места, осъществява се трансфер на технологии, развива се мрежата от услуги.

Същевременно американските фирми производителки на полупроводници сега произвеждат значителни количества в Япония, които изнасят в САЩ както за фирмите майки — например „Тексас Инструмънтс“ или „Моторола“ — така и за други компании. Но тези доставки увеличават японския износ и задълбочават липсата на баланс в търговията. Около една трета от японския износ за САЩ представлява промишлени стоки, които се купуват от американските фирми, а не от потребителите. В действителност последните статистически данни от 1985 година показват, че около една трета от общия обем на износа от Япония за САЩ, равняваща се на 19 милиарда долара в стойностно изражение, представлява доставки от японски филиали за фирмите майки в САЩ — както крайни продукти с американска търговска марка върху тях, така и отделни части. Освен това много фирми в страните от Европейската икономическа общност

произвеждат собствено оригинално оборудване в Япония, но тяхната продукция естествено се отчита като японски износ в чужбина. Така например западногермански английски, френски, белгийски и холандски фирми продават на вътрешния пазар копирни машини, произведени в Япония, но с тяхното собствено име. В САЩ и Италия съществуват фирми, които продават инструментална екипировка по същия начин. САЩ, Франция, Великобритания и ФРГ имат фирми, които продават на пазара произведена в Япония строителна техника. Три американски фирми в областта на роботиката произвеждат роботите си у нас.

Заслужава да се отбележи в тази връзка, че въпреки преобладаващото мнение, буквално хиляди американски и европейски компании извършват делова дейност в Япония. Само Американската търговска палата има приблизително 600 фирми членки. 114 от 200-те най-големи фирми в списъка „Форчън 500“ (списък на най-големите фирми — б.пр.) притежават значителна собственост в японските си филиали. Данните на японското Министерство на външната търговия и промишлеността сочат, че текущите печалби на чуждестранните филиали в Япония, пресметнати като процент от общия обем на продажбите, са постоянно по-високи от съответната цифра за японските корпорации, които се занимават със същия бизнес.

Струва ми се, че проблемите на чуждестранните фирми по отношение на конкуренцията с Япония се дължат колкото на техни слабости и пропуски, толкова и на успехите на японската промишленост. Американците и европейците не бива да обвиняват Япония за това, че тя произвежда висококачествени и привлекателни стоки. Вярно е, че в миналото беше невъзможно или в най-добрия случай много трудно да се създаде в Япония чуждестранен филиал или дори смесено предприятие, каквито и да са историческите оправдания, ако изобщо има такива. Но времената се менят и много от критиците на Япония безнадеждно са изостанали от съвременността. Става дума, че нито една американска фирма не прояви интерес към нашата технология за компактните дискове, а бъдещето принадлежи на нея. Всички големи японски и европейски производители вече съгласуваха необходимите в тази област стандарти.

Ние пристъпваме към ново поколение изделия, докато американските фирми упорито се придържат към старите 12-инчови

черни аналогови плочи, които в скоро време ще бъдат толкова демодирани, колкото са днес някогашните стандартни плочи за 78 оборота. Ако другите не схващат съществуващите възможности и отказват да се включат в бизнеса, ние се възползуваме от създалото се положение. Но не ми харесва, когато следват оплаквания, че другите са били прозорливи и са завладели пазара. Американските фирми не трябва да обръщат гръб на тази технология и да се отказват от нея, защото тя ще има разностранни приложения не само във възпроизвеждането на звукозаписи.

Парадоксът се състои в това, че именно в САЩ бяха направени първите стъпки, осигурили възможност за пробива в звукозаписа и звуковъзпроизвеждането, но днешните американски фирми изглежда отделят повече внимание на сферата на услугите за сметка на внедряването на нови технологии в производството на привлекателни за огромната потребителска маса стоки. Според мене непрекъснато трябва да се връщаме към темата за опасността от износа на американска продукция. Вместо да се съсредоточат върху дългосрочното повишаване на конкурентоспособността на американските стоки, редица менажери в САЩ все още предпочитат изгодните търговски сделки за продажба на ниски цени, които гарантират бързи печалби. В резултат на това все повече американски фирми търсят японски и други производители като източник на стоки, реализирани от името на американската фирма и с нейната търговска марка. Може да се каже, че до известна степен този подход е благоприятен за отделната фирма и даже за световната търговия, но опасността се състои в лишаването на производителя от права и отговорности.

Много американци се правят, че не забелязват настъпването на нова епоха, докато французите предприеха много строги, даже наказателни мерки, вземайки предвид променените реалности. Признавам възхищението си от тяхната изобретателност и остроумие, с които забавиха вноса на японски видеосистеми през 1983 година. Французите определиха само един пункт за доставка на японски видеоуредби — малкия градец Поатие във вътрешността на страната, където някога френските войски спрели нахлуването на сарацините. На пропускателния пункт бяха назначени само девет митничари, които имаха строги инструкции да преглеждат най-старателно всяка уредба



преди да подпишат съответното разрешително за внос. Така броят на японските видеосистеми във Франция намаля до обем, който може да се сравни с капка в морето. Разбира се, правителството имаше пълно право да определи митницата по свое усмотрение. Изборът на мястото на битката при Тур, сложила край на чуждата интервенция през 732 година, беше много остроумен и типично френски.

По това време френските и други европейски производители внасяха японски изделия и ги продаваха със своята търговска марка. С едно-две изключения, те не бързаха да развиват собствено производство на същите продукти. Поради дългогодишния си богат опит не бях изненадан, че първата им реакция против нас беше да вдигнат митническите тарифи. Когато видяха, че притокът на стоки продължава, те фактически прекратиха вноса чрез плана „Поатие“. Те открито заявиха, че ако стоките от страните членки на Европейската икономическа общност минават през Поатие, те ще се смесят с японските и ще плащат същите такси. Първоначалното им намерение беше именно такова: французите обявиха, че всички вносни стоки ще минават през митницата в Поатие. Но под натиска на ФРГ Франция отстъпи и постанови, че Поатие е митнически пункт за стоките, които идват от страни извън ЕИО. Така само Япония остана на прицел и ние, разбира се, добре го съзнавахме.

В действителност трикът с Поатие ме забавляваше. Френската дързост е голяма сила. Мисля, че Япония трябва да проявява малко повече смелост от този тип в дипломатическите си и икономически връзки. Но тогава френският министър на търговията заяви доста неблагоприятно: „Можем да преживеем без японските продукти“. Е да, разбира се. Япония също може да преживее без френския коняк и шампанско и без онези 1,2 милиарда долара, на колкото възлизаше вноса на Франция в Япония през същата година (срещу 1,9 млрд. долара японски внос във Франция). Въпреки всичко официалните представители на правителството не бива да говорят така неразумно. Тогавашният министър на икономиката на ФРГ Ото Ламсдорф се пошегува в един от разговорите ни: „Защо японците не си отмъстят като поставят митницата за френския коняк на планината Фуджи?“.

Япония все още се сблъсква с объркани и сложни търговски бариери, но тя е единствената индустриална държава, която активно и неотклонно, стъпка по стъпка разширява достъпа до пазарите си, за

разлика от някои други, които засилват протекционистките мерки. Много американци смятат, че в САЩ не съществуват търговски бариери, а те са толкова многобройни в действителност. Над половината от доставките ни за САЩ попадат под едно или друго ограничение. Същевременно не мога да не изтъкна, че като цяло САЩ имат най-отворения пазар в света. Запазването на това положение ще изиграе важна положителна роля за по-нататъшното развитие на международната търговия. Споделих това с Роналд Рейгън през 1985 година в САЩ по време на успешната ми обиколка из няколко страни, чиято цел беше да ги убедя да премахнат възприетото в световната практика еднакво данъчно облагане на чуждестранните филиали. Разбира се, Рейгън не се нуждаеше от съветите ми — той самият очевидно беше активен поддръжник на свободната търговия. Пред него поех задължението да направя каквото мога в тази насока, както всъщност съм се старал през последните над четири десетилетия.

Опитите за премахване или намаляване на конкуренцията чрез политическа намеса отрича цялата концепция за свободната търговия и системата на свободната инициатива. В Япония се изказвам в подкрепа на здравата конкуренция чрез премахване на намесата на правителството върху основата на все още съществуващите остарели разпоредби. Само чрез конкуренция може да се поддържа динамиката на свободната инициатива. Ето защо ръководството на фирмите не трябва да се поддава на изкушението да прибегва към решаване на проблемите си с конкуренцията по най-лесния начин — чрез молба за помощ от страна на правителството. Налага се да признаем честната конкуренция и да бъдем искрени помежду си, за да оценим правилно обстановката от всички страни. Не искам да кажа, че ако разбирате японската гледна точка, винаги или поне в повечето случаи ще сте съгласни с нея. Все пак конструктивният подход изисква изясняване на проблема. Не може просто така да решите, че правотата е на ваша страна и да откажете да изслушате мнението на другия. Не бива да забравяме, че в края на краищата не водим война — ние се занимаваме с бизнес, а бизнесът не върви, ако гледаме на партньорите си като на закleti врагове. Всички трябва да се стараем да проявяваме благоразумие.

Дори някои добронамерени хора понякога не се опитват да проумеят какво става в днешния свят. Американски и европейски

парламентаристи са ми казвали, че разбират проблемите и дори по някои въпроси са съгласни с японците, но са изправени пред политическите реалности и затова им се налага да проявяват повече твърдост пред избирателите си, част от които вероятно са загубили работните си места „поради японския внос“. Един американски сенатор можа с лекота да заяви, че няма нищо лошо в това японските автомобили да чакат на пристанище Йокохама, но той забравя, че само през 1983 година в японските филиали в САЩ работеха 111550 американци, в Европа японските филиали бяха създали 21700 работни места и в Азия — 27000. Тези цифри не включват броя на работещите в сферата на търговията и услугите, които работят за собствените си фирми, но се занимават с продажбата и поддръжката на японски изделия. Какво пък, може би тези хора не са в избирателния окръг на сенатора.

Преди няколко години на конференцията на японски и американски бизнесмени, проведена в Хаконе в подножието на планината Фуджи, бившият министър на финансите на САЩ Майк Блументал, който по-късно стана председател на корпорацията „Бъроуз“ и аз решихме веднъж да не вечеряме с останалите участници. Взех съпругата си, по пътя убедихме да тръгнат с нас бившия министър на селското стопанство на САЩ Орвил Фрийман и съпругата му и отидохме в ресторант. Там вечеряхме в приятна обстановка и поприказвахме. На заседанието на следващия ден Блументал изрече една от най-нелепите забележки по повод на обменния курс на йената спрямо долара, която някога съм чувал. Той повтори стария неверен аргумент, че японците прибегват до задкулисни маневри с цел да манипулират разменния курс на йената и умишлено да занижават стойността ѝ. Аз се изказах много остро и възразих на Блументал.

Проведеното след това проучване на американското Министерство на финансите не намери никакво потвърждение на обвиненията за японски манипулации с йената. Изводите трябваше да се признаят публично от тогавашния министър на финансите Доналд Ригън. На срещата в Хаконе моите сънародници с голяма изненада посрещнаха дисхармоничната нота на несъгласие в общия приятен и вежлив тон. Обикновено на такива срещи японците се държат много учтиво, седят си по местата, не казват нищо или почти нищо и така не

се сприятеляват с никого. Според мене това е един от големите проблеми на нацията. В почивката някой от по-младите японци се приближиха до мене и казаха, че ценят защитата на японските позиции, но сред по-възрастните имаше хора, които поклатиха глави с укор: „Бяхте нелюбезен към нашите гости, които са дошли толкова отдалече, за да бъдат сред нас“.

Още една объркваща сцена очакваше японците през същата вечер. Дадохме прием на един кораб в езерото Аши. На борда се качи японски телевизионен екип, който поиска интервю във връзка със срещата. Помолиха към мене да се присъедини някой от американците. Докато те подготвяха апаратурата, жена ми отиде до Майк Блументал и го покани за интервюто. Той се съгласи и двамата обсъдихме разногласията си пред телевизията. Някои от японците се учудиха, че след спора можем да продължаваме да сме приятели. За японеца разногласието често означава край на дружбата. Непрекъснато се опитвам да обяснявам, че доста често хората от Запада спорят с нас именно защото са наши приятели. Опасността приближава, когато те млъкнат и не желаят да обсъждат нищо. Ако Западът и Япония някога започнат взаимно да се разбират, японците ще трябва да възприемат откровеността на американците в обсъждането на проблемите и излагането на собствената гледна точка. В миналото нито бизнесмените, нито политиците умееха да правят това и ми се струва, че се учим с твърде бавни темпове.

През 1962 година Федералната комисия по съобщенията ни създаваше известни главоболия, защото изискваше всички наши телевизори да имат превключвател за ултрависоки честоти заедно със стандартния високочестотен превключвател, въпреки че по онова време съвсем малко телевизионни станции излъчваха сигнал на ултрависоки честоти. Произвеждахме няколко модела съвсем малки телевизори, включително прочутия „Тъми“ — минителевизорче, захранвано от батерии с размер на екрана едва 4 инча. Поставянето на допълнителен механичен въртящ се превключвател за ултрависоки честоти успоредно със стандартния представляваше голямо предизвикателство за конструкторите. Смятах, че допълнителните разходи ще бъдат неоправдани поради ограниченото разпространение на ултрависоките честоти. (По-късно усъвършенствувахме технологията и всички канали бяха поставени на електронен превключвател, който реши проблема).

Нютън Миноу беше председател на Федералната комисия по съобщенията, когато беше приета разпоредбата за ултрависоките честоти. Той проявяваше интерес към Япония и се присъедини към Шимодската конференция. При запознаването ни изрекох нещо от рода на: „Г-н Миноу, Вие не ми харесвате. Причинили сте ми доста неприятности още преди да се запозная с Вас“. Това, разбира се, беше не само шега. Той ме помоли да обясня какво имам предвид и аз му разказах историята. До ден-днешен той ми напомня онези думи. С него станахме добри приятели и когато отидох във Вашингтон за представянето на новата ни видеосистема формат поканих Миноу на тържеството. Той ме попита може ли да доведе един приятел. Аз естествено отговорих утвърдително. Приятелят се оказа Хенри Кисинджър, който тогава беше политически съветник в Белия дом. Миноу ми каза, че Кисинджър ще представлява много важна фигура в бъдеще. С Кисинджър поговорихме петнадесетина минути и бегло се опознахме. Срещнахме се след няколко години на един прием в Токио. Той беше станал държавен секретар и бях поласкан, че ме помни. Не

очаквах да ме познае, но той ме погледна и веднага каза: „Здравейте, г-н Морита“.

Тогава търговските проблеми между САЩ и Япония бяха централна тема на разговорите. Фактически в САЩ се говореха много неприятни неща за Япония поради липсата на баланс в двустранната търговия. Някои хора обвиняваха Япония, че залива Америка с поток от стоки и така увеличава безработицата в САЩ. Производителите се оплакваха от конкуренцията и недостъпността на японския пазар. Много от обвиненията бяха несправедливи, други за съжаление бяха оправдани. Аз се тревожех най-много от въздействието на търговските спорове върху цялостните двустранни отношения. Вече бях създад търговската фирма „Сони Трейдинг Корпорейшън“ и активно внасяхме чуждестранни стоки в Япония. Менажерите на чуждестранните ни филиали бяха инструктирани да търсят стоки, които биха се търсили на японския пазар. При всяка възможност изтъквах пред правителството и промишлените асоциации значението на вноса и отварянето на японските пазари за стоки от чужбина.

На приема, където се срещнахме с Хенри Кисинджър, се отделихме в единия край на залата и дълго разговаряхме. Казах му нещо, в което съм искрено убеден: „Знаете ли, г-н Кисинджър, ние, японците, се чувстваме много близки със Съединените щати. Това чувство съществува от дълго време. Затова войната за нас беше ужасна трагедия, която не трябваше да се повтаря никога вече. Тревожа се, че днес САЩ понякога погрешно приемат приятелите си за врагове. В продължение на над сто години Япония е била по принцип стабилен приятел на САЩ, като се изключи трагедията на Втората световна война. Подписахме силен отбранителен договор. Ние твърдо стоим сред свободния свят. Наличието на политически стабилна и икономически силна държава само по себе си е фактор за сигурността в Тихоокеанския и азиатския район на света. Винаги сме искали да принадлежим към свободния свят и да не допуснем комунизма в Азия.

Още в училище ме учеха, че комунизмът и Съветският съюз са главните врагове на Япония. Съединените щати абсолютно никога не са били считани за потенциален враг. Надявам се, г-н Кисинджър, че японците и американците ще се постараят да не допуснат същите грешки, които в миналото ни противопоставиха като врагове.“ Припомних историческите факти: американското законодателство

издигна бариера пред емиграцията на японци в САЩ, японските стоки се сблъскваха с високите митнически тарифи в Америка, „нефтеният път на живота“ на Япония беше прекъснат, за да се принудят японците да се изтеглят от Китай. Ако двете страни не бяха допуснали толкова грешки, може би комунизмът нямаше да има такова влияние в днешна Азия.

След няколко седмици получих писмо, в което Кисинджър подчертаваше колко впечатлен е бил от разговора. Оттогава сме се срещали много пъти по време на честите му пътувания до Япония. Имах възможност да го представя неофициално на редица японци, които са видни фигури в правителствените и делови кръгове. Кисинджър проявява голям интерес към бъдещето на Япония. Миналата година устройох коктейл у дома, на който поканих някои представители на младото поколение японски бизнесмени, за да може той да се запознае с начина на мислене на бъдещите ръководители.

В качеството си на загрижен гражданин на Япония и приятел на САЩ винаги съм се старал и по частен път да изразя мнението си, че двустранните ни отношения са твърде ценни, за да си позволяваме да ги рушим от едната или другата страна. Познавам редица представители на американската администрация, сред които са бившият държавен секретар Сайръс Ванс, бившият министър на отбраната Харолд Браун и др. Познавах Джордж Шулц още от времето на съвместната ни работа в Международния съвет на „Морган“ преди той да поеме поста държавен секретар в Рейгъновата администрация. Пред тях споделям същото, което изтъквам пред познатите си конгресмени, сенатори и американски бизнесмени — залогът на двете държави е много голям и целта трябва да бъде хармония помежду ни.

Не трябва да пренебрегваме друг съществен проблем в отношенията ни: политиците и от двете страни на океана се кандидатираат в изборите и не могат да пренебрегват избирателите си. В това се състои силата на демокрацията. Понякога тя се превръща в слабост, но ние трябва да я приемаме и да се съобразяваме.

Гласоподавателите от дадено промишлено предприятие могат да се оплачат от щетите, нанесени им от вноса и да се обърнат с молба за защита. А веднъж поетото обещание за закрила много трудно се изоставя. Със сигурност мога да твърдя това, защото приблизително 44% от стоките, които изнасяме за САЩ попадат под една или друга

форма на ограничение — „доброволни“ съкращения на вноса, квоти или тарифи. Установих, че повечето американци не са запознати с този факт.

Както вече казах, Япония е изправена пред търговски проблеми, произтичащи от собствения ѝ протекционизъм. Затова тя либерализира всички сектори на икономиката си, с изключение на някои подотрасли на селското стопанство, но почти всички държави в света, включително САЩ, имат търговски бариери в тази област. Япония се нуждаеше от доста продължителен период от време, за да осъзнае, че либерализацията на пазарите ѝ е не само необходима, но и изгодна. Нашият консерватизъм, предпазливостта ни и досадното чувство за уязвимост ни възпираха от смели действия, въпреки че те се налагаха, особено в областта на либерализацията на инвестициите.

Но темповете постепенно се ускоряват. Американските и европейски кантори за ценни книжа са заели мястото си на токийската борса. Чуждестранните банки засилват участието си в доходното банково попечителство и в японската финансова дейност. Японската йена печели признание като международна валута. Накратко, независимо от страховете на някои консервативни министерства и банки, процесите се развиват в положителна насока. Разбира се, ние, японците, едва ли ще възприемем широкото отваряне, напomniaщо премахване на държавната граница, които в САЩ в началото на 80-те години, когато банките, спестовните каси и кредитните сдружения неудържимо се разрастваха, много от тях се провалиха и държавата трябваше да гарантира за тях с обществените фондове. Тревожим се също така от прекаленото увеличаване на кредитите и огромния дефицит в САЩ.

Един японски мъдрец е казал някога, че майmunата може да падне от дървото, да се натърти или да се нарани, но тя ще стане, ще се поизтупа от праха и ще си остане същата маймуна. Когато обаче един изтъкнат и могъщ политик изгуби изборната борба, става ясно, че той е смъртен като всички останали.

Всяка демократическа политическа система автоматически се ориентира предимно към вътрешната политика, защото политиците или трябва да бъдат лоялни към избирателите, или ще изгубят поста си. Падането от политическото дърво е ужасно, ако можем да си послужим със сравнението на японския мъдрец. Ето защо



американските и японски политици се грижат главно за собствените си сънародници (да не кажа „собствените си кожи“). Нашата стопанска система съзряваше след войната с неочаквано високи темпове. В тази връзка ми се струва нормално желанието на японците да задържат колкото е възможно по-дълго тенденцията на растеж и въпреки това Япония сега се отърсва от протекционистките методи.

Към средата на 80-те години Япония продължаваше да се отваря към другите страни с нарастващи темпове. Но точно тогава из Европа и САЩ отново се заговори за протекционизъм. Още веднъж се подеха обвиненията срещу старата политика на Япония. През 60-те години американската икономика нарасна над 2,5 пъти, но за същия период японският съвкупен национален продукт се увеличи над 4 пъти. Темповете спаднаха през 70-те и 80-те години. Сега Япония разполага със здрава икономика, развиваща се с по-ниски, но задоволителни темпове, независимо от някои остри проблеми. Производителността ни все още е много висока и нараства с изпреварващи темпове в сравнение с други държави. Ние бавно се преориентираме към превес на услугите, но обемът на износа се е запазил и представлява 13-15% от съвкупния национален продукт.

Както подчертах по-горе, не ни беше лесно да стигнем до сегашното състояние. Нашата парламентарна система създава впечатлението, че министър-председателят на Япония притежава голяма власт, защото той е същевременно ръководител на Либерално демократическата партия (ЛДП), която управлява и създава политическа стабилност в страната от 1955 година насам. Министър-председателят прави изявления пред международни форуми, както всеки добър ръководител и може да поддържа добри лични контакти с други световни ръководни дейци. Министър-председателят на Япония Ясухиро Накасоне е в дружески отношения с президента Роналд Рейгън и редица други. Въпреки всичко изпълнението на поетите обещания е много по-трудна задача, отколкото изглежда.

След като Накасоне обеща на президента Рейгън да ускори отварянето на японските пазари за чуждестранните стоки, той изненада много скептично настроени японци и американци със забележителните успехи, които постигна в раздвижването на бюрокрацията и правителството за разработка на програми за отваряне на пазара. Тези програми включваха редица мерки — намаляване на

митническите тарифи, премахване на извънтарифните ограничения и отваряне на държавните предприятия за чуждестранните доставчици на стоки. Постижението наистина е забележително, като се има предвид, че обикновено бюрокрацията, а не политическото ръководство забавя действията на Япония. Повечето проектозаконали, представени за одобрение в японския парламент, идват от бюрокрацията, не от политическите ръководители на ЛДП. Често политиците са прекалено заети с борбата за власт помежду си и затова не обръщат внимание на някои от по-сложните проблеми, с които се справя компетентната бюрокрация.

Имаме късмет, че бюрокрацията ни се състои от добри професионалисти — цвета на нашите университети. Проблемът с тях се състои по мое мнение в следното: тези професионалисти са превъзходни технократи, но като правило те не знаят нищо за работата извън собствените си учреждения и тъй като системата се възпроизвежда отвътре, няма никакъв шанс в по-горните ешелони на администрацията да проникне свежа кръв и да донесе със себе си оригинални идеи.

Данъчните специалисти отлично се справят с данъчната система, с правилата и разпоредбите за данъчното облагане, но те са абсолютно непознати с бизнеса или с начина, по който обикновените хора изкарват препитанието си. Поради липсата на строг контрол отгоре, с изключение на някои други бюрократи от съперническите им учреждения, те налагат нереалистична данъчна система, която облага прекомерно някои слоеве от населението и облагодетелствува други. Но осъществяването на данъчна реформа в Япония е много трудно или даже по-трудно, отколкото в другите демократични държави, защото паричните въпроси са жизненоважни за всички японски граждани.

Когато през 1964 година се завърнах в Япония, за да поема управлението на бащиното наследство, научих много неща от тази област. Данъчните експерти дойдоха и направиха оценка на всичко, включително антикварните предмети и произведенията на изкуството. По време на работата им разбрах, че добре поддържаната японска градина с някое особено красиво дърво или скала с изящна форма и художествено разположение се оценява като произведение на изкуството. Представете си — данък върху наследството, което се

състои в красив камък на двора! Нищо чудно в японското твърдение, че наследството отива в ръцете на данъчните агенти за три поколения.

Осъзнавайки слабостта си, подобна на безсилието на президентите на фирми, които не контролират различните поделения, повечето японски министър-председатели се сблъскват с редица трудности в опитите си да осъществят дълбоки промени. Чужденците не могат да разберат колко е сложно да направиш и най-простото нещо поради японската бюрокрация. Министрите най-често получават политически назначения от министър-председателя, за да се задоволят претенциите на една или друга вътрешнопартийна фракция. Те идват и си отиват, а бюрократите остават на работа, за да поддържат системата, статуквото. Ето защо твърде често заповедите отгоре се обсъждат, анализират и оспорват, докато министърът не почине или не бъде сменен от друг.

Отварянето на японските пазари започна по време, когато ние, бизнесмените, настоятелно поставяхме този въпрос пред правителството и бюрокрацията. Ние влизахме в ежедневен досег с реалностите в света и с мнението на чуждестранните бизнесмени и потребители. Повечето бюрократи са далеч от тази действителност. Япония отдавна правеше малки, но важни стъпки към отваряне на пазарите си. Този процес обаче се проточи толкова дълго, че много американци подцениха фактически завоювания напредък.

Ясухиро Накасоне — най-активният министър-председател в следвоенния период — заяви през 1985 година, че японската бюрокрация е прекалено затворена в себе си и прекалено добре е усвоила елитарните традиции на англичаните и французите. Тогава Накасоне каза, че след като е заел високия пост, той наредил на редица заместник-министри — бюрократите с най-възлови позиции — да пътуват в чужбина. Някои от тях за пръв път излизали извън пределите на Япония. Той ги извикал в кабинета си и направо им заявил какво очаква от тях. Това е доста смела постъпка за един министър-председател, от когото се очаква по-скоро да представя правителството, отколкото да го ръководи в действителност. Той дал указания на редица министерства да поощряват издигането на хора с по-широк поглед върху света на влиятелни постове. „Нанесох удар на много заместник-министри“, призна той с усмивка в една от речите си,

в която по-нататък изтъкна колко интелигентен народ са японските бюрократи.

През 1986 година Накасоне направи гигантска крачка напред като пое лично обещание пред президента Рейгън да направи всичко възможно за изпълнение на амбициозната програма, разработена от щателно подбрана работна група за дълбоки промени в японската икономика и начин на живот. Начело на работната група беше един от бившите ръководители на „Банк ъв Джапан“ Харуо Маекава. Тя препоръчваше преминаване от предимно експортната ориентация към приоритет на търсенето на вътрешния пазар, което между другото щеше да превърне Япония, която вече беше станала държава кредитор, в по-голям вносител на чуждестранни стоки. Изпълнението на препоръките изисква продължителен период, ако изобщо бъдат официално възприети, но японските бизнесмени, свързани с международните делови кръгове, все повече осъзнават необходимостта от развитие в тази насока.

Бюрократията трудно ще се откаже от завоеванията си. Системата се съпротивлява на всякакви промени. Мога да дам пример за нежеланието ѝ по повод денационализацията на телефонната система през 1985 година. Тогава бях председател на японската Асоциация по електроника. Тъй като беше държавна корпорация старата телефонна компания „Ен Ти Ти“ беше подчинена на Министерството на пощите и съобщенията, което фактически представляваше нещо като фирма майка. Но след като „Ен Ти Ти“ стана частна компания, министерството започна да изпълнява само регулиращи функции по отношение на телефонната компания. Новата телефонна система предполага поява на нови технологии и местни телефонни и други съобщителни мрежи. Задачата на Министерството на пощите и съобщенията при това положение се свежда до утвърждаването на технологичните стандарти и новото оборудване, както действа американската Федерална комисия по съобщенията. Затова Министерството на пощите и съобщенията трябва да е в течение на новите технологии в тази област.

Но технологиите са под контрола на Министерството на външната търговия и промишлеността. Очевидно съществуват предпоставки за огромен потенциален проблем във връзка с преплитането на отговорностите и тесноведомствения бюрократичен

подход. За чужденците тази система е непонятна, но тя затруднява и самите японци. Случва се по време на някои мудро напредващи търговски преговори с американците, дадено министерство да се въздържа от сключване на споразумение до последната минута, да не би друго министерство да се намеси и да се опита да промени нещо в договореностите. През дългите периоди на привидно бездействие, чуждестранните участници в преговорите обвиняват японците в протакане. Изясняването на възприетата тактика би успокоило всички, но в такъв случай съществува опасност едно министерство да отстъпи на съперниците си.

Не вярвам, че с тези думи ще изненадам специалистите по въпросите на бюрокрацията. Идеята ми е, че в една демократична система, било то Япония или Съединените щати, политиката в основата си е една и съща.

Когато в миналото обсъждахме американско-японските търговски отношения, ние често наблягахме на различния мироглед в Япония и останалия свят. Днес все повече бизнесмени се запознават със световната култура и мирогледните различия намаляват. Но търговските проблеми продължават да съществуват, защото са политизирани. Затрудненията произтичат не толкова от светогледа, колкото от различията в държавното устройство и функции. Аз наричам това явление „интербюрократичен проблем“.

В Япония бюрокрацията е институционализирана. Тя е могъщ орган, който се отличава с такава последователност, че изпълнява всяка утвърдена линия, независимо от смяната на ръководните дейци в министерствата. В САЩ хиляди държавни служители сменят местоработата си при смяна на администрацията. Това не може да се случи в Япония. Ето как бизнесмените по света започват да се разбират помежду си, а правителствата все още изостават от съвременността, не могат да постигнат съгласие и да решат дори най-банални проблеми, които бизнесмените биха могли незабавно да преодолеят, ако пряко се заемат с тях. Ако използваме модерния език на компютърното поколение, можем да кажем, че ни липсва интерфейс — средство, което да свърже бизнесмените и правителствата, за да работят върху едни и същи проблеми с една и съща степен на разбиране.

Японците понякога си мислят, че се справят по-добре от американците с отношенията между правителството и частния бизнес. Опитваме се да закриляме западащите предприятия до пълното им премахване, след което работниците се преквалифицират и насочват другаде. Тогава отпада необходимостта от защита на вече несъществуващо предприятие или на работниците в него. Често това представлява продължителен процес. В Япония все още има редица неразрешени проблеми в тази връзка, като например устройването на около 25000 „излишни“ работници и служители в националната железопътна система. Няколко хиляди в момента се преквалифицират за работа в други отрасли, тъй като съществува план за усъвършенстване на гигантската система на железниците. Десетки правителствени органи и комисии продължават да съществуват, въпреки че ведомствата и дейностите, които би трябвало да регулират, оценяват и контролират вече са изчезнали. Но ние не защитаваме предприятията, чиято дейност може да се извършва по-добре, по-икономично или по-ефективно от други, с изключение на селското стопанство, което получава помощ от държавата почти навсякъде по света.

Разговарях с покойния министър-председател Масайоши Охира преди отпътуването му за срещата на високо равнище на най-напредналите индустриални държави и го помолих да се изкаже в защита на японската политика. „Да, зная какво имате предвид, но моят английски не е достатъчно добър и...“, отговори ми той. Помислих си, че е прекалено скромнен в оценката на знанията си по английски. „Не говоря достатъчно свободно, за да изразя мислите си и затова ще постъпя по японски“ означава практически да не се каже нищо или да се правят намеци чрез учтиви, косвени забележки.

Казах му на шега: „Е, щом като искате да постъпите наистина по японски, защо не се появите на срещата в традиционното японско облекло?“ Така хората биха оценили самобитността ни и биха обърнали повече внимание. Те биха се заслушали по-внимателно в желанието си да разберат оратора чужденец. Тази идея не противоречи на мнението ми, че японците трябва да се интернационализират. Напротив, тя го засилва. Ние твърде често избягваме да се показваме или да говорим. Но нашите ръководители ще изпуснат много, ако се

появяват на международни срещи в европейски дрехи и се преструват, че разбират за какво става дума.

Министър-председателят Накасоне и министърът на външните работи Шинтаро Абе знаят английски много добре, но като правило малцина от висшите политически дейци говорят свободно този международен език. Редица видни японски бизнесмени се сблъскват със същия проблем, въпреки че по-младото поколение започва да се чувства по-удобно в интернационална среда.

Опитах се да убедя г-н Охира и останалите, че ако не се присъединим към международната общност върху основата на нейните правила и условия, най-доброто, което може да се направи е да обясним, че сме различни, за да ни забележат и изслушат сериозно, Япония има сериозно намерение да отвори пазарите си към света, но изпитваме затруднения с привличането на достатъчен брой чуждестранни фирми поради страха им, че ще се изискват прекалено големи капиталовложения или че печалбите ще се забавят твърде много. По мое мнение чуждестранните фирми се нуждаят от допълнителни стимули.

През 1972 година, когато създадох търговската фирма „Сони Трейдинг Корпорейшън“, публикувах обяви в престижни американски и европейски издания, че търсим подходящи изделия за продажба на японския пазар. Незабавно получихме над 3000 запитвания. Рекламата ни на втора страница на списание „Таим“ беше следната: „Сони“ иска да продава американски продукти в Япония... Япония е чужда страна за американските бизнесмени. Но за „Сони“ тя е родна страна и ние познаваме както пазара, така и потенциала ѝ“. Сега притежаваме верига от над 40 магазина, наречени „Сони Плаза“, където продаваме чуждестранни стоки за потребление и продължаваме да търсим начини за разнообразяване на асортимента. Освен това, когато през 1985 година министър-председателят подкани всички японци да купуват повече вносни стоки, ние се присъединихме към десетки други фирми, които публично поеха задължение да направят това. Един допълнителен жест беше решението ни да внасяме направени в Сан Диего кинескопи за цветни телевизори „Тринитрон“ за монтаж в японски заводи и реализация на вътрешния пазар.

По отношение на международните икономически връзки японското правителство се придържа към правилото, че нашите пазари

са отворени и ограниченията върху вноса са само редки изключения. Разбира се, надяваме се изключенията да са колкото е възможно по-малко. Но в действителност дори министър-председателят и другите висши политически ръководители, които бяха автори на това чудесно правило, не могат винаги да го спазват, защото в края на краищата те са политици в една демократична система.

Ето един пример: колкото и успешни да бяха мерките на министър-председателя Накасоне за отваряне на японските пазари, не беше премахнато ограничението (бихме могли да кажем по изключение) върху вноса на растението „коняку“, което се добавя към японското ястие „сукияки“ или други варени ястия. Оказа се, че калата се отглежда главно в префектурата Гума в централна Япония, където са избирателните окръзи на двама от най-влиятелните съвременни японски политически дейци — самия министър-председател Накасоне и бившия министър-председател Такео Фукуда, който има голямо влияние върху политиката на управляващата партия.

Опасно е американците и европейците да изпаднат в прекалено емоционално състояние без да се замислят разумно върху проблемите. Днес Япония е най-добрият партньор на Америка. Япония просто не може да живее без Америка, защото тя е нашият най-голям пазар, нашият най-голям доставчик на суровини, хлебно и фуражно зърно, технологии, идеи и модни новости. Същевременно Япония е най-добрият чуждестранен клиент за американските селскостопански продукти и най-добър партньор от технологична, промишлена и пазарна гледна точка. Сътрудничим в областта на стотици технологии, включително за целите на отбраната. Нашият двустранен търговски обмен представлява най-големият презокеански поток в историята — през 1984 година той възлезе на 84 млрд. долара. Много американци не разбират степента на нашата взаимозависимост, поради която увеличаването на безработицата в американската промишленост не може да бъде изгодно за Япония или която и да е друга държава.

Но в перспектива Япония също ще съкрати много работни места. Този процес вече започна в алуминиевата промишленост и корабостроенето. Същевременно обаче ще възникват нови и разнообразни работни места във връзка с разширяването на сферата на услугите. Трябва да се намерят начини за сближаване на американската и японска политическа линия, защото то ще ни помогне



да предвиждаме проблемите и предварително да разработваме средства за преодоляването им. Когато силният долар доведе до голям търговски дефицит и принуди американските индустриалци да заявят, че губят конкурентоспособността си и се налага да затварят някои промишлени предприятия, междувременно се наблюдаваше приток на долари от Япония за финансиране на дефицита (около 40 млрд. само за 1984 година) и ние се озовахме в затворен кръг. Емоционалните изблици не помагаха. Правителствата на най-развитите индустриални държави разбраха това и през 1985 година се опитваха да възвърнат до известна степен контрола върху разменните курсове, особено на йената спрямо долара. Според мене именно това е най-големият проблем в съвременната международна търговия. Но първите мерки създадоха сериозни затруднения, защото се провеждаха извънредно бързо.

В началото на 60-те години световната търговия беше на кръстопът. Тогава Америка поведе свободния свят към т.нар. „кръг на Кенеди“ в търговските преговори. Тази смела акция предотврати разделянето на света на търговски блокове. Държавите седнаха на кръглата маса и решиха да намалят съществено тарифните бариери в търговията. Това ускори развитието на всички участващи в процеса държави. Но никой от нас не си даваше сметка тогава, че световната търговия ще продължава да изпитва затруднения от извънтарифните ограничения, съкращаването на търговския обмен, „доброволните“ споразумения за намаляване на вноса, допълнителните такси, квотите за внос и даже вътрешните разпоредби за данъчното облагане. Тези пречки също трябваше да бъдат премахнати. По онова време ги използвахме за защита на някои процъфтяващи предприятия и политически опасни територии.

Тогава мислех, че тъй като две трети от населението на света живее при много ниско икономическо равнище, развитите страни имат отговорността и възможността да им помогнат да навлязат в сферата на по-високото икономическо развитие, което би било от полза за всички. В края на краищата всички народи от развиващите се страни имат право да се радват на постиженията на съвременната цивилизация — продоволствие, облекло, образование и развлечения, но ние, развитите страни не сме направили достатъчно, за да им помогнем. Това от наша страна е проява на късогледство, защото те са

нашата бъдеща опора, нашите бъдещи съюзници, партньори в производството и клиенти. Спомням си историята за двамата търговци на обувки, които посетили една слаборазвита страна. Първият изпратил до фирмата следната телеграма: „Няма никакви изгледи за продажби. Тук никой не носи обувки“. Текстът на другата телеграма гласял: „Незабавно изпратете стока. Населението е босо. Нуждата от обувки е крещяща“. Ние твърде много приличаме на първия търговец. Още не сме направили необходимото, за да окажем помощ на „третия свят“. Помощта, оказвана от Япония, расте, но тя е все още недостатъчна според официалните признания на правителството. Погледнато в по-широки мащаби, нито свободният свят, нито комунистическият блок са направили необходимото.

През 1969 година бях поканен да свидетелствувам пред Подкомитета по външноикономическата политика на САЩ към Обединения икономически комитет на американския Конгрес. Списание „Бизнес Уик“ публикува на корицата си моята снимка с най-новия модел цветен телевизор „Сони“ в ръце. Предположих, че това представлява един вид нападка в резултат на търговските проблеми. Говорих за необходимостта от премахване на извънтарифните ограничения в световен мащаб, съпътствувано от помощи за слаборазвитите страни с цел приобщаването им към световния стопански живот не само чрез инвестиции за изграждане на пътища, язовири, стоманолеярни и национални авиолинии, но и чрез развитие на човешките ресурси и поощряване на тези народи да последват примера на японците по собствено желание.

След като прочетох предварително подготвения текст, смятах, че всичко е приключило, но няколко конгресмени поискаха да ми зададат въпроси. Японският печат писа, че съм бил „въртян на шиш“ от разгневените конгресмени. Смятам този израз за пресилен. Единият от въпросите беше за начина, по който беше създадена фирмата „Сони“. Аз отговорих. Последва забележка в типично адвокатски тон:

— Бих искал да узная дали е било възможно за нас, американците, да основем фирма в Япония по времето, когато Вие сте създавали там „Сони“.

— Не, не беше възможно — отвърнах аз.

— Но сега „Сони“ има собствена фирма в Америка. Защо тогава не позволявате на Америка да проникне в Япония?

Отговорът ми беше доста многословен, но смятам, че беше по същество:

— Непосредствено след войната Америка изглеждаше гигант в очите на безпарична Япония. Японците имаха страхов комплекс, че свободният достъп на Америка до Япония веднага ще им отнеме пазара. Каквато и да е причината, докато този страх съществува, японците ще се съпротивляват на либерализацията.

— Идеалът ни е свободната търговия — продължих аз — и Япония се е насочила към него. Но както американското правителство трябва да преценява обстановката преди да прави политически изявления, така и японското правителство, което поддържа в голяма степен планова икономика, понякога се оказва в затруднено положение. Аз лично смятам, че мерките, предприети от правителството за либерализация са твърде бавни, но съм сигурен, че в крайна сметка ще се постигне свобода.

Тогава не знаех, че за тази цел ще е необходимо толкова дълго време.

Често казвам, че процъфтяващата японска икономика ще бъде най-силното оръжие против комунизма в ръцете на свободния свят в Тихоокеанския или който и да е друг район на света. За съжаление бавните действия на Япония изглеждат неоправдани за САЩ, които са придобили особено чувство на „гузна съвест“ по отношение на Япония. Америка е страна на хуманизма и емоциите. Американците обичат да покровителствуват унижените и оскърбените. Според някои японски учени силата на американския печат, възмутен от отношението на Испания към малката по територия Куба, е възбудила националния дух и е довела до Испанско-американската война. Американското съчувствие към Чан Кайши като жертва на войната с Япония (подсилено от очарователната му съпруга с американско образование, която говореше английски език) се превърна в общонационално настроение, което в крайна сметка улесни войната между САЩ и Япония.

Тук ми хрумва стария лозунг на фирмата „Авис“ за даване на коли под наем — „Ние сме № 2, затова се стараем повече“. Той е красноречив пример за американския хуманизъм. Но Америка не е №2. Второто място се заема от Япония и тя е много щастлива от положението си. С течение на времето Япония се изменяше. От жертва

на Русия тя се превърна в натрапник в Китай и агресор спрямо САЩ. Последва катастрофалното поражение и след него — второ място в света. Американското отношение към Япония също трябваше да се изменя. Дори второто място се струва прекалено на някои от Капитолия, които често съм посещавал. Има политици, които изживяват драматични емоционални състояния, произнасят сензационни речи или правят изявления за печата, необходими за предизборните им кампании. Американската политика твърде много разчита на ефектни ходове. Фактите се замъгляват от реторика. Именно това ме тревожи във връзка с бъдещите насоки на нашите отношения.

През 1919 година американският Конгрес се поддаде на емоции и прие закон за забрана на алкохола. Днес оценяваме „сухия режим“ като глупава постъпка. Положително много милиони американци още тогава са разбирали, че той е неправилен. Сред тях вероятно е имало конгресмени и сенатори, но те се примириха. Законът беше нарушаван от милионите американци, които даже не бяха сънвали, че ще направят още нещо незаконно, освен употребата на алкохол. „Сухият режим“ беше отменен през 1933 година.

Лично за мене поуката от тази история е, че общественото мнение може да въздействува върху американската политика. Ако Америка бъде залята от наистина отрицателно отношение към Япония, могат да се случат неприятности, за които ще съжаляват всички. Трудно е да спреш, когато си стигнал твърде далеч. Всъщност вярата на американците в собствената им правда често представлява усложняващ фактор. САЩ няма да прокарат антияпонски закон, подобен на „сухия режим“. Те няма да повторят грешките от 30-те години, но както Япония, така и САЩ трябва да осъзнават опасностите, които се крият в емоционалността и дребнавостта в отношенията ни, защото те биха могли да доведат до икономически и политически проблеми.

В продължение на дълги години наблюдавам американците и ми прави впечатление, че те винаги бързат. В Америка са много разпространени изрази от рода на: „Няма време!“, „Направи го сега!“, „Този, който се колебае, е загубен“ и т.н. Америка затъна във Виетнам поради емоционална треска. Американските политици заявиха, че САЩ са длъжни да постъпят по този начин във Виетнам в името на

световния мир. Те изгубиха реализма на всестранната преценка. Ако американците обичат, те са всеотдайни. Ако мразят, често стигат до крайности. Много чуждестранни приятели на САЩ споделят тези впечатления от Америка.

Да вземем за пример Китай. Дълго време САЩ не искаха да признаят съществуването на Китай, въпреки почти милиардното му население. Америка се опита да изолира Китай, защото не харесваше политиката му. Признавайки правителството в Тайван, САЩ направи опит да накаже Пекин, преструвайки се, че не забелязва съществуването на континентален Китай. По онова време всеки, който си купеше китайска дрънкулка от Хонг Конг при пътуването си дотам през отпуската, можеше да си навлече неприятности, ако му хрумнеше да я донесе в САЩ. В дипломатическата област като че ли една трета от населението на земята не съществуваше. Тогава Япония също не признаваше комунистически Китай и не поддържаше дипломатически отношения с него. Но японците често посещаваха Китай. Те пътуваха, занимаваха се с бизнес, поддържаха контакти и носеха новини оттам. Изведнъж Америка промени отношението си. Президентът Никсън посети Китай. Без да предупреди никого, включително най-близките китайски съседи като например Япония, която подкрепя американската политика, Никсън внезапно реши да признае съществуването на един милиард души.

Ние, японците, сме наследници на аграрна традиция, култура и философия, повлияни от природата и смяната на сезоните. Може би поради това не сме прибързани. Имаме хилядолетна история и традиции. Затова не ни е приятно да бъдем третирани като новодошли от една толкова млада, макар и велика държава като Съединените американски щати. Една японска поговорка казва: „Всичко се променя за 70 дни“. Тя ни учи да не избързваме, да не отвърщаме остро, да не реагираме бурно. Не може да няма някакъв среден подход между двете крайности — прибързаност и мудност.

**СВЕТОВНАТА ТЪРГОВИЯ.  
ПРЕДОТВРАТЯВАНЕ НА КРИЗАТА.**

# 1

Недалновидните държавници и бизнесмени по света разглеждат проблемите на двустранна плоскост: американските бизнесмени проявяват загриженост поради проблемите с Япония, а японските се тревожат как да се справят с оплакванията на американските и европейски правителства и бизнесмени.

Преди известно време чух анекдот за един американец и един японец, които вървели през джунглата и забелязали, че към тях се спуска изгладнял лъв. Японецът веднага седнал на земята и започнал да си обува маратонките.

— Ако мислиш, че можеш да надбягаш един гладен лъв — присмял му се американецът, — ти си пълен глупак.

Японецът отговорил:

— Защо ми е да надбягвам лъва? Достатъчно ми е да изпреваря тебе.

Но нашият лъв — приближаващата криза — е глобален проблем. Не можем да я надбягаме. По мое мнение системата на световната търговия е в опасност. Разногласията по повод на конкретни търговски въпроси и на двустранните отношения само прикриват реалните проблеми.

Считам, че основният проблем е валутен. За осъществяването на стопанска дейност в една свободна и отворена икономическа система, покупко-продажбите трябва да се реализират на подходящи цени. Разбира се, търсенето и предлагането влияят върху ценообразуването. В това се състои простата основа на свободната икономика.

Ако продавам продукт на стойност 1000 йени в САЩ или Великобритания, аз очаквам да ми се плати в щатски долари или лири стерлинги сума, еквивалентна на 1000 йени. Валутният курс трябва да е справедлив и да отразява сравнителната конкурентоспособност на промишлеността на различните държави, защото според мене промишленото производство трябва да бъде основният фактор при определянето на стойността на националната парична единица.

Като индустриалец зная, че конкурентоспособността трябва да е балансирана и че разменните валутни курсове действуват като балансиращ механизъм. На Бретън-Уудската конференция през 1944 година разменните курсове бяха определени по силата на международно споразумение. Оценката се основаваше на икономическите реалности в тогавашния момент и в обозримото бъдеще. В периода непосредствено след войната се установи курс на 360 йени за един щатски долар. Той се запази чак до 1971 година, въпреки големия ръст на конкурентоспособността на японската промишленост. По онова време японската валута беше със занижена стойност в сравнение с други национални валути. Слабата йена срещу силния долар означаваше, че японските стоки стават по-евтини на американския пазар. Това поощри много японски фирми да увеличат износа и доведе до растящ търговски дебаланс в полза на Япония. Силният долар значително оскъпяваше американския износ.

Когато американският президент Ричард Никсън девалвира долара през 1971 година, всички валути, включително йената, започнаха да плават свободно около предишните твърди курсове. Йената веднага повиши с около 15% стойността си спрямо долара. Смятах, че моментът е подходящ за завишаване на стойността на йената. Всъщност редица бизнесмени бяха на мнение, че системата на плаващи курсове потенциално превъзхожда системата на твърдите курсове, поради възможността непрекъснато да балансира конкурентоспособността на различните национални икономики.

Виждах аналогия между новата система и системата на хандикап в голфа, където способностите на всеки играч се балансират от останалите участници в играта. Всяка година коефициентът на играча се изменя в съответствие с възможностите му. Играчът може да загуби или спечели, независимо от своя хандикап, който може да варира от нула до 36, но той знае, че играта е честна, защото системата ѝ е справедлива.

Мислех, че системата на плаващи курсове ще подлежи на международен контрол, така че курсовете да не се отклоняват прекалено много и да не се определят изкуствено. Но тогава не предвидихме един фактор извън конкурентоспособността на нашите стоки, а именно търговците на капитали, които можеха да повлияят върху стойността на националните валути. Нямах контролен



механизъм в тази област, който, образно казано, да определя коефициента на играчите. Спекулантите на капитали използваха само един критерий при покупката на една валута и продажбата на друга — печалбите. Резултатът беше непрекъснато изменение на валутните курсове, които нямаше нищо общо с конкурентоспособността на икономиките. На тези от нас, които се занимаваха с международна търговия, започна да ни се струва, че на полето за голф е проникнал някакъв натрапник, който непрекъснато сменя хандикапа след всеки удар.

При това положение ценообразуването фактически се изплъзна от контрола ни. Бих искал да приведа един пример, за да поясня мисълта си. Да предположим, че определяме цената на нашите телевизори не като дадено количество долари, йени, лири стерлинги, франкове или италиански лири, а според курса на акциите на „Сони“ в деня на покупката на телевизора. Кей ще купува при такива условия на търговия с акции и ежедневни колебания на цените? Кой ще се съгласи да произвежда при това положение?

За индустриалците парите са измерителна скала. Използуваме ги за измерване на стопанската дейност, активите, основните фондове и дори резултатите от човешкия труд. Когато цените се определят от фактори, които не са свързани с конкурентоспособността на нашата продукция, неизбежно намалява желанието ни да правим инвестиции. Твърдо съм убеден, че промишленото производство лежи в основата на националната икономика. За да водим мъдра инвестиционна политика, ние трябва да сме в състояние да прогнозираме възвръщаемостта от капиталовложенията в някакви разумни граници. Ако не можем да прогнозираме, трябва да притежаваме някакво шесто чувство или да изпаднем в прилив на твърдоглавие, за да се решим да инвестираме. Но когато стигнем до предела, при който не се правят никакви капиталовложения, производството ще рухне. Разпадането на промишлеността ще обезсмисли парите и финансовите пазари също ще се разрушат.

Тревожа се, че някои индустриалци започнаха да се впускат в играта с търговия на капитали. Тъй като не са в състояние да прогнозират възвръщаемостта от потенциалните инвестиции, редица индустриалци престанаха да влагат капитали в собствените си фирми. Вместо това те влагат много енергия, време и пари в закупуването и

сливането на фирми. Фирмите се превърнаха в стока, с която се търгува. Те се продават и купуват. Това не е естествената, полагаема се роля на промишлеността, чиято задача се състои в усъвършенствването на съществуващите стоки и създаването на нови. От позицията си на японец не мога да повярвам, че работниците в тези фирми имат желание за работа. Как може да се възпитава чувство на лоялност и да се очаква производствена хармония, когато ръководството е погълнато от проблема дали ще закупи друго предприятие или фирмата ще бъде закупена от някой друг? Перспективите не са много обнадеждаващи. Ето защо продължавам да издигам глас в подкрепа на искането за нова валутна система, която да се основава на промишлените стойности, а не на капиталовите пазари.

Нефтените кризи през 1973 и 1979 година нанесоха голям удар на световната валутна система, тъй като огромни парични средства се съсредоточиха в страните износителки на петрол. При условията на рейгъномиката САЩ въведоха по-строги ограничения върху предлагането на капитали и повишиха лихвените проценти, за да спрат инфлацията. Към Америка се насочиха големи количества японска валута под формата на инвестиции, привлечени от високите лихвени проценти. Всъщност в САЩ се стичаха капитали от цял свят. Това укрепи долара, обезцени всички останали валути, даде възможност за по-големи разходи на американското правителство и оттам — за натрупване на дългове. Капиталовата игра се разгаряше в света с пълна сила.

Писах по-горе, може би без особена симпатия, за големия брой американски бизнесмени, които трябва да управляват дейността си преди всичко с оглед на необходимостта от непрекъснато растящи печалби, защото се страхуват, че курсът на акциите им ще спадне, ако няма постоянен ръст на дивидентите през всяко тримесечие. В такава атмосфера на засилващо се преследване на печалби менажерите са принудени да търсят най-лесните начини за осигуряването им. Оттук произтичат две опасни последици — някои менажери разбират, че могат да реализират по-лесни и по-бързи печалби от търговията с капитали, а не със стоки; други се ориентират към най-ниската себестойност като източник на бързи печалби, макар и това да насочва производството към чужбина.

Така се стига до едно явление, което аз лично наричам „изпразване на американската промишленост“. Американската промишлена база представлява празна черупка. Същото важи за Европа. Скоро някои японски фирми ще бъдат изправени пред същия проблем. Много компании започват износ на производство. Американските фирми като например „Моторола“, „Тексас Инструмънтс“, „Феърчайлд“ и много други преместват производствените си мощности в Япония или разширяват вече съществуващите свои предприятия там. В същото време конгресмените от избирателните окръзи, където американските фирми съкращават работни места, се оплакват, че Япония носи отговорността за увеличаването на безработицата в САЩ. Една от причините, поради които американските фирми преместват предприятията си в Япония или купуват японска високотехнологична продукция, е желанието да се възползват от предимствата на квалифицирания труд, защото в наше време се изисква качествен, а не по-евтин труд. Но от друга страна „Сони“ успя да намери необходимата квалифицирана работна ръка в САЩ и други страни. Чрез използването на нашите производствени технологии и дългосрочната ни философия за бизнеса, ние правим пари там, където местните фирми се отказват, защото настояват за бързи и непрекъснати печалби.

През есента на 1985 година предприех пътуване из Европа заедно с Йошихиро Инаяма, председател на „Кейданрен“ (Японската федерация на стопанските организации). Срецнахме много европейци, които се хвалеха: „В Япония няма нови идеи. Идеите се раждат тук, в Европа“. На един такъв европейец казах следното: „Вижте, няма защо да се хвалите, че имате идеи. Искам да кажа, че всеки има идеи, които могат да се оценят като добри. Важното е как ги прилагате в производството. Япония работи усилено в тази насока, за разлика от вас, така че не виждам смисъл да се самоизтъквате“.

Европейците ценят учените — това е общоизвестно. Много от най-видните „американски“ учени имат европейски корени или дори са получили образованието си в Европа. Те допринасят за мощта на Съединените щати. Но в САЩ и Япония същото признание се отдава и на инженерите, защото те са хората, които превръщат научните открития в полезни стоки, докато редица европейски държави по традиция гледат отвисоко, някак снобски на инженерството — тази

според тях „занаятчийска“ специалност. От много отдавна европейските инженери се считат „само“ за майстори в занаята. Именно Америка и Япония признаха първостепенното им значение. Напоследък обаче Япония отделя повече внимание на инженерната подготовка във висшите учебни заведения, отколкото САЩ, където младежта започва да предпочита правото (вероятно във връзка с американската слабост към съдебните дела).

Тенденцията към разширяване на търговията с капитали за сметка на търговията със стоки ме тревожи, но не по-малка загриженост предизвиква у мене липсата на интерес към развитието на нови технологии и създаването на нови стоки. Проблемът има по-дълбоки причини. Той не може да се обясни само с неправилното определяне на стойността на йената и долара. През 1986 година сенаторът Томас Ййгълтън направи разпалено изявление на една делова закуска на Американската търговска палата в Токио в отговор на въпроса за намаляващата сила на американската промишленост. Ййгълтън заяви, че САЩ трябва да защитават и разширяват промишлеността и се закле, че САЩ никога няма да допуснат да се превърнат в държава, където се развива единствено сферата на услугите. Подтекстът на неговото изявление беше, че Япония трябва да положи повече усилия за преодоляването на търговския дебаланс между двете страни, защото иначе САЩ биха прибегнали до протекционизъм. Съчувствувам на неговите тревоги, но съм длъжен да отбележа, че това, което трябва да се направи, за да се помогне на САЩ, зависи повече от самите Съединени щати, отколкото от Япония. Износът на производства и играта на капиталовите пазари не са начините за гарантиране на здрава и силна промишленост в САЩ.

Неотдавнашният министър на финансите на САЩ Доналд Ригън преди това беше председател на „Мерил Линч Пиърс Фенър и Смит, Инк.“. Тази корпорация е активен участник в капиталовата игра. На монетаристите им липсват непосредствени впечатления от промишлеността и оттам — знания за нея. Според тяхната философия силният долар е най-доброто нещо за Америка, а проблемът с небалансираните валутни курсове ще се оправи от само себе си с течение на времето. След поемането на министерския пост от Ригън през 1985 година Джеймс Бейкър веднага схвана проблема. В една от първите си речи той изложи възгледите си. По неговите думи докато не

променим световната валутна система и не поправим ненормалното положение на силния долар, проблемът с небалансираните валути ще продължава да ни измъчва. Така се стигна до първата среща на финансовите министри на „Групата на петте“ — Япония, САЩ, Великобритания, Франция и Германия. В резултат на нея през 1985 година бяха променени валутните курсове.

Опитът на Бейкър и „Групата на петте“ предизвика внезапни, прекалено драстични промени в разменните курсове. Йената достигна безпрецедентно равнище за рекордно кратък срок. Така разумното уточняване на курса чрез делова дейност стана практически невъзможно. За малко повече от шест месеца, след намесата на централните банки на „Групата на петте“ чрез продажби на други валути с цел намаляване на курса на долара, курсът на йената спрямо долара отскочи с 35%. Беше трудно, особено за малките и средни предприятия да се справят с тази толкова рязка промяна. Японските производители на стоки за износ повишиха цените на продукцията си поради повишения курс на йената, но останахме много изненадани, че редица американски фирми също увеличиха цените си, причинявайки по този начин инфлационни процеси.

Колкото и добронамерено да беше решението на „Групата на петте“, за мене беше ясно, че светът не може да зависи от случайната координация между държавите за поддържане на реалистични валутни курсове. Освен това не трябва да се поощрява преследването на парични печалби чрез спекулации извън производството.

Срещата на високо равнище на ръководителите на седемте най-развити индустриални държави през май 1986 година в Токио не взе решение за съществени мерки във връзка с валутните курсове. Там обаче беше обърнато внимание на проблемите, произтичащи от силните колебания на разменните курсове. Беше постигнато съгласие за установяване на контрол върху съществуващото положение. Това представляваше стъпка към решаването на проблема, но за мое разочарование не беше направено нищо за разработване на официален механизъм за контрол върху валутните курсове или свикване на международен форум, който да обсъди новата система.

Какво може да се постигне чрез намеса отвън и колко трайно ще бъде постигнатото? Паричните суми, които търговците на капитали прехвърлят из цял свят са огромни в сравнение със сумата, която

Япония или която и да е отделно взета страна, може да използва, за да се намеси в създамата се обстановка. Ето защо участниците в капиталовата игра изчакват благоприятен момент, защото си мислят, че рано или късно за тях ще настъпят по-добри времена. Ако фондовете на централните банки са недостатъчни за намеса в определянето на валутните курсове, системата може да започне да запъва и да последва хаос.

Никой не знае какви точно биха могли да бъдат „справедливите“ валутни курсове. Аз също нямам магическа рецепта. Но Международният валутен фонд би могъл веднъж годишно да провежда заседание в рамките на неголямо и разумно отклонение между предварително фиксирана долна граница и оптимална горна граница. Ние, индустриалците, полагаме огромни усилия да снижим себестойността на продукцията с 1-2%, а според сегашната система курса на валутите ни може да се отклони с 10-15% само за един ден. Така се слага край на всички старания в производството, пресъхва желанието за работа и новаторство, губи се важен стимул в свободната стопанска система. Трудно е да се организира бизнес и да се планира бъдещето, когато стойността на валутата е неизвестна.

Въпреки тази несигурност, ние решихме да вложим капитали в строителството на производствено предприятие в Сан Диего. Когато Кадзуо Ивама беше президент на американския филиал на „Сони“, той споделяше силното ми желание за поддържане на местен завод за телевизори, макар икономическото положение да не изглеждаше розово. Курсът на йената тогава все още беше 360 йени за долар (на черно доларът вървеше само по 420 йени). Американските фирми като „Ар Си Ей“, „Зенит“ и „Адмирал“ строяха заводи за телевизори в чужбина — Мексико и Сингапур например. Ивама и аз имахме най-голям опит в американския пазар и почувствувахме, че за нас е за предпочитане движението в обратна посока, т.е. към САЩ, където се намираща пазарите.

Тогава интегралните схеми все още не съществуваха и затова производството на телевизори включваше много ръчни операции. Американските надници бяха по-високи от японските и освен това строителството на завода щеше да ни струва по предварителни изчисления най-малко 25 млн. долара. Повикахме обратно в Япония Юничи Кодера, който щеше да бъде първият директор на завода в Сан

Диего и заедно с него седнахме да изчисляваме текущите и бъдещи разходи за дейността ни в САЩ. Работната група знаеше, че интегралните схеми са в процес на разработка и скоро ще изместят транзисторите, както и че след 3–4 години успоредно с намаляването на броя на частите в телевизорите, ще намалее времето за монтаж и по този начин ще се компенсират по-големите заплати, които плащаме в САЩ в сравнение с Япония.

Това обаче беше единствената светлинка в мрака. Днес Кодера си признава, че се е явил пред ръководството с всички цифри и прогнози, изпълнен с песимистично чувство. От гледна точка на разменния курс — 360 йени за един долар — през август 1971 година нямаше солидни съображения за строителството на завода, въпреки нашата прогноза за рязък поврат в бизнеса след няколко години. Но аз и Ибука бяхме начело на ръководството и знаехме данните. Освен това чувствавахме, че ходът в крайна сметка ще се окаже разумен. Знаехме, че йената не може вечно да бъде толкова евтина. Кодера остана много изненадан, че даже не го питахме за данните. Направо му заявихме, че ще строим. Изпратихме го в основния ни завод за монтаж на телевизори в Ичиномия, за да се запознае с най-новите постижения и да се подготви за работата си в Сан Диего.

По-късно през същия ден — 16 август (в САЩ беше все още 15 август)-президентът Никсън обяви промените в американската валутна политика. В резултат на измененията доларът се девалвира и курсът на йената спрямо долара се повиши с 15 процента. Никсън временно отмени поетото задължение за превръщането на доларовите авоари в чуждестранните централни банки в злато или други парични активи. Той обяви намаляване на чуждестранните доставки и въвеждане на 10-процентова допълнителна такса върху всички вносни стоки. Този неочакван развой на събитията значително подобри перспективите, разкриващи се пред завода ни в Сан Диего. Трябваше да продължим с изграждането му, независимо от временните финансови затруднения, които щеше да причинява. Обявените промени ни се сториха добро предзнаменование за бъдещето, което щеше да ни осигури възможност да произвеждаме стоки с надпис: „Произведено в САЩ“.

По ирония на съдбата министър-председателят — социалист Франсоа Митеран е единственият европейски ръководител, който разбира необходимостта от промяна във валутната система. Той

нееднократно е подчертавал, че сегашната система е неправилна и че европейската валутна система (ЕВС) трябва да се приложи също към долара и йената.

Европейските страни, които търгуват помежду си в рамките на Европейската валутна система, поддържат твърди разменни курсове, уточнявани периодически по силата на ЕВС. Търговията с останалите страни се извършва въз основа на пазарните курсове, които допускат значителни колебания, но в рамките на групата съществуват координация и гаранции против всяко голямо отклонение в случай на валутни спекулации или непредвидени събития.

Можете ли да си представите! Този разумен съвет, основан на концепцията за свободната пазарна икономика, идва от ръководителя на едно социалистическо правителство, а държавните глави, които декларират, че вярват в свободната пазарна система, не го разбират. Това според мене е парадоксално и опасно.

Сблъсквам се със същия проблем в Япония. Полагал съм големи усилия да изяснявам въпроса пред най-различна аудитория. Но финансовите специалисти са недалновидни. Те казват: „Не можем да направим това“ или „О, това не е ли много опасно?“. Изглежда им липсва творческо въображение.

Когато в миналото предлагам на специалистите в Министерството на финансите да се намесим в капиталовите пазари и да изкупуваме йени, за да засилим йената, те ми отговаряха: „Не, не можем да се намесим. Разполагаме с недостатъчни средства за подпомагане на йената“. Но след решението на „Групата на петте“, „Банк ъв Джапан“ се намеси и успешно подпомогна повишаването на курса на йената.

Говорих по същия въпрос и в Америка. Финансовите им специалисти възразиха: „Как да се върнем обратно към твърдите курсове? След като връщането назад е невъзможно, системата на плаващите курсове си остава най-добрият изход. Нямаме друг избор“. Ядосах се. Казах им, че ако инженерите възприемат същия подход и заявят, че сега съществуващите системи са възможно най-добрите и нямаме друга алтернатива, новаторството и прогресът ще секнат. Но ние, учените и инженерите, непрекъснато предлагаме нови идеи. Денят, в който правим дадено изобретение е същевременно деня, когато започваме да го усъвършенствуваме. Благодарение на това



технологията е стигнала до такова високо равнище. На един от специалистите отвърнах по следния начин: „Ако Вашите хора твърдят, че поради невъзможността за връщане към твърдите курсове, единствената алтернатива остават плаващите курсове, Вие признавате безсилието си пред целия свят“.

Едно от главните предизвикателства пред системата на световната търговия е възстановяването на американските промишлени структури. По мое мнение има налице признаци, че този процес е започнал, но съществуват и признаци на обратното явление — отказ от определени производства и прехвърляне на вината върху други отрасли. Редица американци открито твърдят, че сферата на услугите е бъдещето на американския бизнес, но е напълно ясно, че нито една държава не може да се откаже от най-важната промишлена инфраструктура и да се превърне, по думите на сенатора, в нация от съдържатели на пилешки ресторанти. Все още не забелязвам американския Конгрес да се е заел достатъчно решително със задачата за възстановяване на промишлеността.

Протекционизмът, задушаваш свободната търговия, е доста любопитен способ за разширяването на същата свободна търговия. Въпреки това той е най-лесният и опростенчески подход на американските конгресмени и европейските правителства и парламенти. От години повтарям пред нашето правителство да обясни на САЩ, че проблемът на американската промишленост не е Япония — проблемът е чисто вътрешен. Дори Лий Лакока признава това. Отдавна съм на мнение, че вместо да ограничаваме търговията чрез т.нар. „доброволни съкращения на вноса“ на автомобили и други стоки, по-добре открито да преминем към протекционистко законодателство. Така поне хората, които налагат ограниченията, ще поемат отговорност за постъпките си. Те повече не могат да се представят за поддръжници на свободната търговия.

Преди няколко години, когато нападите срещу търговската ни дейност бяха особено остри, казах на министър-председателя следното: „Ако сте толкова близък с президента Рейгън, че си говорите на малко име, защо не кажете на «Рон» какви са причините за проблема. Защо не му обясните, че Америка си е виновна за затрудненията си и няма причини да обвинява Япония“. Той ми отговори, че не иска да постъпва лошо. Аз продължих: „Винаги

постъпвам лошо, когато съм в Америка, защото се опитвам да казвам неща, които привличат вниманието на хората и ги карат да се замислят върху собствените проблеми“.

С Коносуке Мацушита, основателят на фирмата „Мацушита Илектрик“ през 1976 година написахме в съавторство книга, озаглавена „Юрон“, което може да се преведе приблизително като „Израз на нашата загриженост“. Книгата се обявяваше в подкрепа на усилията за усъвършенствуване. Малко преди публикуването ѝ, Мацушита ми се обади да ме пита дали критичните му забележки в книгата няма да се отразят неблагоприятно върху японския бизнес. аз му отговорих така: „Не, господине, ако си държим устата затворена в името на бизнеса, Япония може да се разпадне на части и никой няма да е в състояние да обясни защо се е случило това“. В действителност критиката може да навреди на бизнеса, но преценката на нещата от различна гледна точка е полезна за отделните бизнесмени и държавите като цяло. Япония стигна до разруха през Втората световна война, защото признаваше само своята гледна точка.

В продължение на повече от едно десетилетие американците и европейците ни укоряваха, че пазарът ни не е изцяло отворен за вносни стоки, а японското правителство неизменно отговаряше: „Ще видим какво може да се направи“. Следваше облекчаване на тарифните ограничения и премахване на някои извънтарифни бариери, така че японският пазар да се поотвори. При следващото оплакване прилаггахме нови мерки от същия характер. Програмите за отваряне на японския пазар следваха една след друга. Броят им стигна до осем и все не бяха достатъчни. Програмите не решиха проблема с липсата на баланс в търговията. Колко пъти съм казвал, че японският пазар се отваря с прекалено бавни темпове. Но основният елемент на търговския дебаланс е проблемът с валутните курсове. Положението не даваше никакви надежди за подобряване до форума на „Групата на петте“, когато махалото на курсовете така се залюля, че издигна йената на нереалистично високо равнище.

Искам да кажа, че ние, японците, трябваше да проявим повече твърдост по отношение на валутните курсове и повече откровеност при разкриването на причините за търговския дебаланс. Но ние заровихме глава в пясъка като щрауси и педантично провеждахме мерки за отваряне на пазара, макар и всички да разбираха, че така

проблемите няма да се решат. Когато стане дума за международни преговори, Япония заема много слаба позиция. Изглежда ние никога не изправяме глава, за да кажем искрено какво мислим.

През 1979 година заедно с бившия японски външен министър и посланик в САЩ — покойния Нобушико Ушиба — проведохме първата среща на американско-японската група по икономическите отношения. В ръководния орган участваха осем частни лица. Американската страна се ръководеше от бившия посланик в Япония Робърт Ингърсол. По онова време американските конгресмени говореха за реципрочност в търговията. Някои настояваха в Япония да се разреши всичко, което е разрешено в САЩ и обратно — разрешеното в САЩ да се разреши и в Япония. Това според тях означаваше реципрочност. Концепцията на нашата т.нар. „Група на мъдреците“ обаче настояваше не за реципрочност, а равноправно отношение. Нашият възглед надделя. Според нас, когато в Япония всички чужденци могат да извършват разрешените за японци дейности, в САЩ японците ще могат да правят това, което е разрешено на американците.

Повечето от познатите ми американци смятат, че тъй като ограниченията в САЩ са най-малки, примерът на Америка трябва да бъде следван от всички. На заседанията на нашата група ние подчертахме, че е невъзможно чужденците да имат в Япония привилегии, недостъпни за самите японци. Разбирана в този смисъл, реципрочността изисква законодателни промени и възприемане на чужди за нашата култура системи. В доклада си казахме между другото, че „японските участници в преговорите трябва да се изказват повече, да се противопоставят колкото е възможно по-открито на американските критични забележки, за да сведат до минимум неразбирането и погрешното тълкуване на проблемите. Когато правителството на САЩ критикува японската политика или отправя конкретни молби, японското правителство би трябвало в отговора си разумно да изясни позициите и контрааргументите си, вместо да премълчава, да се преструва, че се съгласява или да дава едносрични отговори“.

Вярвам, че бъдещето на системата на международната търговия е свързано с разширяването, а не с ограничаването на търговските връзки. Точно в момента Япония копае собствения си гроб в това

отношение. Ако не се измени търговския дебаланс, реакцията в чужбина ще бъде продължаване на исканията за ограничаване на японския износ. Трябва да разкрием дълбоките причини за тези проблеми, а не да реагираме на явленията, които изплуват на повърхността. Американската промишленост трябва да възвърне конкурентоспособността си. Поради упадъка на промишленото производство в САЩ ние се приближаваме до момента, когато американците ще имат по-голяма нужда от Япония и износа ѝ, отколкото Япония ще се нуждае от американския пазар.

Някои американски експерти казват, че Япония ще забави темпото, Япония губи трудовата си етика и т.н. Редица японци, особено от по-старото поколение, също считат, че сме загубили чувството на лоялност и работим, за да си осигурим приятно прекарване на свободното време. Възгледите се изменят с течение на времето, но като се изключат някои естествени промени в японската трудова етика, тя продължава твърдо да стои на мястото си.

Японската позиция в света се засилва и става все по-значителна. Вече не можем да живеем свити в ъгъла, погълнати само от собствените грижи и затворени в себе си. Ако искаме да кажем нещо, трябва така да се изразим, че другата страна да ни разбере. Не сме свикнали с такъв подход, въпреки че икономиката ни заема второ място в света. При положение че искаме да се разбираме със съседите си, трябва да се научим да действваме по друг начин. С американците имаме проблеми, които трудно се разрешават поради емоционалността на американците. Но от опита си с Америка и американците мога да кажа, че ако им се говори направо и убедително, те се вслушват и даже биха променили мнението си.

Полагали сме много усилия да разширяваме дейността си и да правим бизнес в други страни в съответствие с техните правила. Не е лесно да се усвои това и, честно казано, доскоро не забелязвах американските и европейски фирми да си правят такъв труд.

Трудно ни беше да проникнем на европейския пазар. Изпратихме там млади, творчески настроени хора. Не ги обременихме с твърде много наставления и разпоредби, нито пък им предложихме специални компенсации или привилегии. Те се справиха чудесно и потвърдиха още веднъж мисълта ми, че хората работят не само за пари. Американските фирми, които изнасят производствените си мощности в страни с по-евтина работна ръка не след дълго ще разберат, че са подготвяли собственото си поражение. Изграждането на предприятия в чужбина за разширяване на световната търговия е благородно дело. Но ако то означава изпразване от съдържание на промишления потенциал на собствената страна, в него има нещо нередно.

Много чужденци се оплакват от трудностите в бизнеса с Япония, но както вече подчертах, когато за пръв път отидох в Америка, си мислех, че ще е невъзможно да се представим добре на огромния ѝ пазар. В Япония преобладаващата част от населението е съсредоточена в една сравнително тясна ивица покрай Тихоокеанското крайбрежие. Почти 100% от населението е грамотно. Всички говорят един и същ език, имат общо културно наследство, гледат едни и същи национални телевизионни програми и четат едни и същи централни вестници. Съпоставете това положение със САЩ, Англия или Франция и ще видите разликата. Въпреки това хората казват, че японците са странен народ. Не мога да не се учудвам. Справихме се с предизвикателствата в чужбина и все още не мога да разбера защо толкова много фирми се страхуват от Япония и нейните 120 милиона потребители. Разширяването на световната търговия изисква от фирмите да познават и разбират другите народи. В това, а не в протекционизма се състои повелята на деня. Една фирма може да продава продукцията си в чужбина, ако тя е висококачествена и се търси на пазара и освен това

ако фирмата е готова търпеливо и продължително да полага усилия. Натрупал съм доста опит в тази област. Сблъскахме се с много пречки и се мъчехме да намерим решения. Днес нещата са по-лесни. Бих искал да приведа няколко примера.

През 60-те години продажбата на наши изделия в Германия представляваше голямо предизвикателство за нас. Разбира се, пионерите в електрониката бяха германски фирми, които съвсем естествено смятаха своята битова електроника за непобедима. По цял свят хората с благоговение произнасяха имената им — „Грундиг“, „Нордменде“, „Телефункен“ и т.н. Един от нашите сътрудници на име Мизушима беше работил около две години и половина в Ню Йорк за една японска търговска компания, преди да постъпи в „Сони“. Той говореше английски и малко испански. Бях го назначил в чуждестранното представителство на „Сони“ в Цуг, където той усилено изучаваше френски език. Изведнъж ми хрумна идеята да разкрием представителство в Германия. Търговията ни там не вървеше и фирмите за търговия на едро не изглеждаха особено ентузиазирани. Намерихме си нов търговски посредник и аз сметнах, че би било подходящо да разкрием представителство за съвместна работа с трудния германски пазар. Извиках Мизушима в Токио и му казах, че има на разположение четири седмици да научи немски и да започне работа по осъществяването на плана за Германия. Сега често се шегуваме по този повод. Той си купи немски разговорник и започна да учи. След три седмици се наложи да замине. На шега му казах, че ще си научи уроците от четвъртата седмица в самолета на път за Германия.

Мизушима се установи в Кил, защото там се намираще търговския ни посредник. Отначало зае едно бюро в неговите служебни помещения — най-удобният и най-евтин начин да се започне. Но след шест месеца решихме да го преместим в Хамбург, защото Мизушима отговаряше освен за Германия, още и за Холандия и Австрия, а транспортът от Кил създаваше трудности. Тогава се пътуваше три часа с кола от Кил до хамбургското летище.

Немските потребители неохотно възприемаха японските стоки. Не бяхме доволни от работата на търговските ни агенти. Мизушима междуременно беше напреднал удивително с немския. Той вземаше уроци във вечерен курс, за които плащаше от собствения си джоб.

Препоръчахме му да открие собствено предприятие на „Сони“. Знаех колко се беше постарал до момента и му имах доверие. Вечер той вземаше у дома кореспонденцията на германското бюро, превеждаше я с помощта на речник и всяка сутрин носеше превода за проверка от секретарката. Това беше допълнителен ангажимент, успоредно с вечерните курсове и служебната заетост. Когато той предложи да създадем търговски филиал „Сони Дойчланд“, аз го натоварих с разработката на проекта и представянето му пред главното управление. Той се справи със задачата.

От първата група 17 новоназначени сътрудници в новата фирма, само един при постъпването знаеше с какво се занимава „Сони“. Той се оказа ремонтен техник, който беше работил с наши изделия. Подходът ни към пазара се състоеше във внушаването на идеята за качеството на продукцията ни. Започнахме с продажби на висококачествени усилватели, приемници, магнетофони и един съвършено нов продукт — радио с цифров часовников механизъм — само в най-престижните магазини за електронна техника. При пристигането на Мизушима в Германия продажбата на нито един продукт на „Сони“ не надхвърляше 1000 бройки месечно, но само след няколко месеца радиоапаратите с часовников механизъм надхвърлиха 3000 на месец. Името „Сони“ се разпространи. Универсалните магазини и фирмите за търговия на дребно започнаха да търсят изделия „Сони“, но Мизушима отклоняваше предложенията им. От Токио оказвахме натиск върху него да приема поръчки, а той настояваше на своето и продължаваше да създава известност на продуктите марка „Сони“ като скъпи и качествени стоки. Посещавах го на всяко тримесечие, но се въздържах да му натрапвам съветите си. Мизушима беше едва тридесетгодишен и управляваше бизнес на стойност около 60 млн. долара. Към края на първата година си позволи да купи служебен „Мерцедес“.

Броят на германските ни сътрудници нарасна на повече от 1000. Те бързо доловиха духа на фирмата. Работеха упорито, с удължено работно време. Давахме им повишения и отговорности, каквито никога нямаше да достигнат в някоя германска фирма заради младостта и образованието си. Парадоксът се състоеше във факта, че ние се възползувахме от обстоятелството, което би трябвало да ни попречи, а именно — нашата неизвестност, която не ни позволяваше да

привлечем специалисти с висше образование в малката, никому неизвестна чуждестранна фирма. Ето как назначихме чудесни, енергични младежи, които с ентузиазъм вършеха отговорната си работа и ценяха предоставената им възможност, независимо от това, че нямаха дипломи от прочути университети. Там потвърдихме моята философия, че дипломата не е важна. Тя се оказа еднакво приложима в Германия и в Япония. Мизушима отделяше много време за вечери и разговори с германските си сътрудници, изграждайки у тях чувство на принадлежност към фирмата, точно както правим в Япония. („Сони Дойчланд“ се оказа много успешна операция. Днес неин директор е Джек Шмакли, който убедително доказва как един чужденец може да ръководи важен филиал на японска фирма).

За да успеем на европейския пазар, трябваше да приспособим нашата дейност и продукцията към специфичните условия. В редица държави — скандинавските страни, Белгия, Франция — определяхме за наши търговски агенти фирми производителки, обикновено наши конкуренти, поради добрите им търговски възможности и репутацията им. Повечето от тях представляваха малки семейни фирми като например шведската „Гилинг Къмпани“ — чудесна фирма за канцеларска съобщителна техника, магнетофони, черно-бели телевизори и печатни платки. В Дания работехме с „Елтра“ — малка фирма производителка на магнетофони; във Финландия — с прекрасната малка фирма „Хелвар“. Доставяхме наши изделия за разнообразяване на предлагания от тези и други фирми асортимент. Някои от тях с течение на времето се превърнаха в чисто търговски фирми, защото не можеха да издържат на конкуренцията с европейските производствени гиганти, но си останаха членове на нашето „семейство“. „Елтра“ стана датски филиал на „Сони“ — „Сони Денмарк“.

Още от първите ни стъпки Антон Брандстедер много смело и ефикасно лансираше продукцията на „Сони“ в Холандия под носа на гиганта „Филипс“. В Канада се радвахме на доверието и вярната делова преценка на Алърт Д. Коен — първият чуждестранен търговски агент на „Сони“, който още от 50-те години продаваше нашите изделия, започвайки с най-ранните модели транзисторни радиоприемници.



Нуждаехме се от знания за пазарите, където искахме да продаваме продукцията си. В Европа изпратих още един младеж — Нобуюко Идеи като търговски директор. Той се убеди, че японските стоки срещат силна съпротива отчасти поради различния си вид и звук на нашите изделия в сравнение с европейските модели. Стандартът на европейската телевизия също беше различен. В началото на 60-те години, преди въвеждането на системата „ПАЛ“ като единен стандарт, в Европа съществуваха четири различни стандарта. Наложихме се да разработим модели, които да могат да приемат изображение от четирите системи само с едно натискане на бутона. Звукът също трябваше да се видоизмени по различни причини. Например в немския език има много гърлени звуци и трябваше да предложим на пазара радио — и телевизионни високоговорители с европейско звучене.

В началото потребителите не възприемаха нашия изчистен, съвременен дизайн с прави линии и ъгли — европейските изделия имаха по-закръглена форма и в тях бе използваше много дърво. Проведохме няколко съвещания на тази тема и обсъждахме възможностите за промяна на дизайна за изнасяните в Европа модели, но аз реших най-накрая, че ако се опитаме да съперничим на европейския стил, ще изглеждаме имитатори, така че е по-добре да запазим собствения стил. Нашите изделия станаха популярни поради ясната си, чиста линия и скоро японският дизайн започна да влияе върху европейския.

Писах по-рано за затрудненията при създаването на френски филиал на „Сони“. Идеи се шегуваше, че по време на двегодишната ни борба е разбрал колко е трудно да получиш развод във Франция. Дори след отделянето ни от френския партньор и отварянето на собствена изложбена зала на Шанз Елизе, нашият бивш партньор се оплака пред френското правителство, че показваме продукти, които не се продават във Франция, защото тогава това беше забранено със закон.

Странно е, че френското правителство се опитва да контролира всички инвестиции в страната независимо от размера им. Правителството непрекъснато полага усилия да предпази страната от чуждестранната промишленост, а французите в същото време умират от желание да си купят нещо вносно. Много по-лесно е да продаваш на французите, отколкото на германците. Въпреки митническата бариера в Поатие, ние проявихме упоритост и разкрихме завод за производство

на ленти в Байон през 1981 година, друг завод в Дакс Понту през 1984 година и през 1986 година започнахме строежа на завод за компактни дискове в Елзас. Във Франция много ни помогна Жак Донто, тогавашният почетен председател на Френската асоциация по електроника и по-късно първи президент и генерален директор на френския филиал на „Сони“. Жискар д’Естен ни оказва съдействие в преговорите за откриване на производствено предприятие във Франция и още от онези трудни времена поддържахме отлични отношения с него.

Не беше лесно също така да организираме деловата си дейност във Великобритания. Търговският ни агент там беше „Дибънхем Груп, Лтд.“ — прекрасна стара фирма, която за съжаление не отговаряше на нашите големи амбиции за бъдещето. Когато изпратих Маса Намики в Лондон, той установи, че отдела за търговия на едро към „Дибънхем“ може да отдели само трима служители за обслужване на „Сони“, които трябваше да поддържат връзка с около 600 различни търговци. Намики прегледа телефонния указател и направи списък на приблизително 250 водещи търговци. Той посети всички включени в списъка и разбра, че според тях японските радиоприемници и магнетофони са евтини и ненадеждни. За съжаление точно тогава произвеждахме малки количества транзисторни радиоприемници в Шенън, Ирландия, но качеството им не беше добро. Местните правни разпоредби изискваха поне 30% от частите да бъдат местно производство и проблемите с качеството произтичаха оттам.

Затворихме фабриката в Шенън и през 1968 година създадохме наша търговска фирма във Великобритания със седалище в Лондон. Дватамата с Намики подготвихме откриването ѝ в продължение на две години. За разлика от Франция, където едва се отървахме от френския си партньор, с „Дибънхем“ се разделихме джентълменски. „Дибънхем“ ни предложи услугите си и не поиска неустойка или обезщетение. Във Великобритания започнахме с Намики и още седем сътрудници в малка канцелария в Уигмор Хол. Впоследствие разкрихме представителства за регионални продажби в Кент, Бирмингам, Бристъл, Манчестър и по-късно в Глазгоу, Шотландия. Към 1970 година разполагахме вече с търговски център и сервиз в Слоу, близо до летището „Хийтроу“, тогава се преместихме от Уигмор Хол в Хаунслоу — градец в съседство с Хийтроу.

Отначало изпитвахме затруднения, докато свикнем да работим с англичаните. Намики назначи един от търговските агенти за районен директор в Кент, но сътрудникът му вежливо отказа, защото не можел да си представи, че ще напусне розовата си градина в Съри. В първия момент Намики не го разбрал. Отклоняването на такова предложение е нещо нечувано в японските фирми. По-късно бил поканен да види градината с розите и тогава казал: „Сега разбирам“.

Още преди да започнат търговските търкания, Намики предложи да изградим производствено предприятие във Великобритания. По наша преценка бизнесът ни там имаше добри перспективи за развитие. През 1971 година предвиждахме, че ще сме в състояние да заемем 7-8% от пазара. Заедно с другите японски вносители можехме да разчитаме на 10% или дори повече към 1975–1976 година, а това можеше да доведе до проблеми с местните производители и политици. Дадохме на Намики зелена улица при търсенето на подходящо място за завода и направихме съответното предложение за изграждане на производствено предприятие. Той съвестно проучи страната Шотландия, северните области, района около Нюкасъл, източна Англия и Уелс. Разговаря с местните официални представители за възможните площадки за строеж, данъците, облекченията за новоизграждащите се предприятия от рода на освобождаване от данъци, отпускане на заеми и дори допълнителни проценти към заплатите.

Не казах на Намики, че Уелският принц ме е насочил към Уелс при евентуално решение от наша страна за организиране на производство във Великобритания. Бях не по-малко изненадан от всички останали, когато Намики препоръча именно Уелс. Явно там беше най-подходящото място. Не беше отдалечено от големите пазари на Лондон, Бирмингам, Манчестър, Бристъл. Знаехме, че се планира построяването на автомагистрала, така че шосейните и железопътни връзки с пристанище Саутхемптън бяха добри. Освен това получихме изгодни предложения от правителството. Приехме препоръката на Намики и чак след това му казах за разговора си с престолонаследника. Заводът в Бридженд влезе в действие през юни 1974 година, но отложихме официалната церемония по откриването му за декември, когато можеше да присъствува и Уелския принц.

Разбира се, стачките във Великобритания ни тревожеха. Съзнавахме какви последици може да има за нашето производство една стачка на работниците в градския транспорт. За да осигурим явяването на нашите работници и служители на работа при такива случаи, ние организирахме заводски транспорт, който ги докарваше на работа всяка сутрин. Премахнахме всякакви следи от придържане към йерархията, както правим в Япония — за ръководния персонал нямаше отделна столова или паркинг. Естествено искахме всички да носят униформата на „Сони“. Отначало на тази идея се възпротивиха инженерите от производствените участъци, които във Великобритания по традиция носят дълги бели престилки. Ние не обявихме, че работното облекло на „Сони“ е задължително, но постепенно всички с гордост започнаха да носят нашата униформа, включително хората в бели престилки. Представете за йерархичност рухнаха.

В САЩ даже не се наложи да публикуваме обяви, че търсим работници за новия ни завод в промишлената зона на север от Сан Диего. Разбира се, името ни вече беше станало широко известно, когато започнахме строежа. Открихме завода през август 1972 година. Фирмите „Хюлет-Пакард“, „Ен Си Ар“ и „Бъроуз“ имаха предприятия там и ни уверяваха, че набирането на работници е много лесно. Разкрихме временна служба, за да събира молбите за постъпване на работа след като започнахме строежа през 1971 година. Около нас се вдигна доста шум, защото това беше първото по рода си японско предприятие в САЩ. Така си осигурихме безплатна реклама. Когато заводът беше готов, имахме много дълъг списък желаещи да постъпят на работа, с които трябваше да се срещнем и проведем разговор, за да видим дали са подходящи.

В Чикаго пуснахме обяви, че търсим менажери. Директорът Юничи Кодера разговаря с 20 кандидати. Всички те имаха опит от други фирми като например „Ар Си Ей“ и „Зенит“, но колкото повече разсъждавахме, толкова по-малко ни се нравеше идеята да назначим менажери с опит в телевизионната техника. Искането новото ни предприятие да използва същия основен принцип, към който се придържахме в Япония, въпреки че щеше да се наложи да внесем известни промени в него. Държахме първия телевизор, който слезе от монтажната линия, да не отстъпва по качество от произведените в Япония. Помислих си, че хората с опит в американското телевизионно

производство могат да изпитат затруднения в приспособяването към нашата система. За да не се получи сблъсък с предишни навици, решихме да не назначаваме никого с опит от производството на телевизори или електроуреди. Назначихме менажери от други отрасли и ги обучихме, както обучаваме в Япония. Първите работници на монтажната линия също нямаха опит в подобна производствена дейност.

Съвсем естествено, отначало изпитвахме затруднения. На монтажната линия работеха главно жени, които не бяха запознати с този тип работа. Проведохме по няколко подробни разговора с всеки кандидат преди назначаването. Всеки ръководител на участък или перспективен сътрудник можеше предварително да се запознае с останалите работници. Подбрахме основната група и започнахме монтаж на внесени от Япония части. Знаехме, че в началото ще ни бъде трудно да ги накараме да работят според нашите изисквания, защото за всяка операция се налагаше да даваме писмени инструкции. В Япония не се налага да преиздаваме учебните пособия за монтажните цехове, защото там повечето работници имат дългогодишен стаж и обучават новите работници. Начините на извършване на операциите се усъвършенствуваха от самите работници, без да се налага издаването на специални наръчници.

Освен това видяхме, че понякога новите, неопитни работници не могат да се справят със скоростта и пропускат отделни операции. В Япония ако някой направи такъв пропуск, следващият работник на конвейера ще забележи и ще поправи грешката. Но в Сан Диего се оказа, че не можем да разчитаме, че новите работници автоматично ще се стараят да поправят допуснатите грешки. Затова разработихме специална система, според която всеки работник се задължаваше да отбелязва пропуските си. Това се правеше не с цел да се налагат наказания, а за да се гарантира, че пропускът ще бъде отстранен от следващия работник по поточната линия. Необходими ни бяха 3–4 месеца да измислим това решение на проблема.

Американските ни работници, както английските и френските, стават отлични изпълнители след като преминат курс на подготовка. Но нашата система в Сан Диего имаше един недостатък, заложен още при разработката ѝ. Въведохме степенуване на заплатите според трудността на извършваните операции в няколко категории — за

работа в началния етап на монтажа, все по-високо заплащане за по-трудните операции по производствената линия и най-високи разценки за настройчиците на сглобените телевизори. Естествено беше създаден висок дух и желание за придвижване към по-висока категория, свързана с повишаване на заплатата. В Япония работниците могат свободно да се разместват по линията, защото там се плаща според стажа и старшинството, а не според категорията на труда. Затова там нямаме такъв проблем, с какъвто се сблъскахме в САЩ. В Америка процентът на сервизното обслужване не спадеше, защото основният монтаж се извършваше от новоназначените и най-ниско платени работници, които поради неопитност пропускаха някои производствени операции. За да намалим стремежите към смяна на работното място, изменихме системата си в Сан Диего по такъв начин, че работникът можеше да остане на същата работа и да получава повишение на заплатата. Някои от първите ни работници още са в завода. Те са ядрото на персонала ни в Сан Диего. Никога не сме прибегвали до уволнения там, даже и през най-трудния период след ембаргото върху петрола през 1973 година.

Вече споделих как уточнявахме изискванията си за точно спазване на стандартите от американските (а и от английските) работници. Открихме, че американките на монтажната линия проявяват по-разнообразни сръчности от японските си колежки. Затова трябваше да се постареем да насочим всекиго към най-подходящото работно място. В началото посещавах завода в Сан Диего много често. Обикновено ръководството ме молеше да поговоря с работниците за десетина минути по време на обедната почивка. Разказвах им за философията на „Сони“ или всичко друго, което ми идваше на ум в момента. Главната ми цел беше да им се покажа и да ги накарам с основание да се чувствуват членове на „семейството“. Кодера и останалите ръководители на завода казваха, че работата им се улеснява, когато работниците познават висшето ръководство на фирмата.

Ето по такъв начин развивахме търговската и производствената си дейност в чужбина. Непрекъснато обръщах внимание на обема на търговията, защото във Великобритания и САЩ изглеждаше не само логично, но и разумно да се създават работни места там, където реализирахме продукцията си. Това е главният проблем на японските фирми производителки, чиито успех в производството и продажбата на привлекателни стоки за потребление причини толкова неприятности. Понякога ни критикуват, че Япония е „наводнила“ чуждестранните пазари със своите стоки и местните производители не издържат на конкуренцията. Въпросът е доста сложен, но години наред съм се чувствувал неудобно, когато сме били единствените доставчици или сме изпреварвали другите толкова много, че те са губели всякакъв шанс да ни застигнат.

Когато започнахме да произвеждаме магнетофони в Япония, ние вече притежавахме всички най-важни патенти и владеехме изцяло пазара. Но продължаването на този монополизъм щеше да доведе до самоунищожение. Започнахме да продаваме лицензи и скоро държахме само 30% от пазара, който тогава беше много по-голям. За нас не е никакво утешение, че в Америка няма местни производители на видеоуредби или компактни дискове. Напротив, това ме тревожи, защото чрез конкуренцията ще разширим пазара и ще ускорим внедряването на нови модели. Липсата на конкуренция намалява желанието за новаторство.

Хубаво би било да обсъдим тези въпроси с конкурентите си, но американското антитръстово законодателство забранява на ръководителите на конкуриращи се предприятия да се срещат и обсъждат бъдещите насоки и общите проблеми. За разлика от САЩ, Великобритания се отнася много дружелюбно към подобни прояви. На първата среща между японски и британски бизнесмени ръководител на британската делегация беше председателят на „Пай Електроникс“ лорд Торникрофт, а на японската — представителят на „Сони“ Нобору Йоши.

Тези срещи бяха предизвикани от загрижеността ни, че промишлеността на една-единствена страна прекалено дълго заема водещото място в световната икономика. Това стана очевидно към края на 60-те години, но се задълбочи в началото на 70-те години, когато започвахме проучванията върху видеосистемите. Започнахме да работим в тази област съвместно с „Филипс“. За мене видеоуредбите представляваха логично продължение на развитието, при което цветната телевизия беше достигнала вече върха си. Явно, ние не бяхме единствените, които работеха върху новата технология. Много други фирми също се бяха заели с научноизследователска и развойна дейност и подаваха молби за патенти. За японските производители беше ясно, че видеото ще има голям успех, но то срещна съпротива в Америка и Европа. Интерес проявиха само „Филипс“ и няколко други фирми. „Филипс“ като че ли избърза, излезе на пазара с машина, която не беше подходяща за домашни условия и според мене претърпя неуспех. Те бяха купили японски лиценз. Междувременно ние усъвършенствувахме нашия вариант. Няколко други японски фирми също излязоха със собствени модели. И тогава същите американски фирми, които отначало нямаха намерение да си помръднат пръста и сами да направят необходимите инвестиции, изведнъж започнаха да купуват японска електроника, а някои от тях се оплакаха на своите конгресмени, че японският износ „наводнява“ пазара.

Опитах се да убедя моите колеги и конкуренти, че за да се избегнат бъдещите проблеми, би било добре европейските и американски производители да се запознаят с бъдещите перспективи и съществуващите технологии, както и с прогнозите за потребителското търсене на определени стоки през следващото десетилетие. Изхождайки от тези знания, те биха могли да провеждат научни изследвания и да бъдат конкурентоспособни. А ако не могат да участвуват в конкуренцията, няма от какво да се оплакват, защото могат да се възползват от предимството, че техните конкуренти вече са проучили пазарните тенденции вместо тях.

От какво ще имат нужда потребителите през следващите 10 или 20 години? Смятам, че този въпрос трябва да занимава висшето ръководство на фирмите. То трябва да се съсредоточи върху тенденциите в технологичното развитие, полезните или необходими



технологии и бъдещите стандарти. Според мене този подход ще бъде само от полза за потребителите.

Предложих да се проведе среща за обсъждането на тези въпроси в един неофициален разговор с виконт Д'Авиньон, който тогава беше вицепрезидент на Комисията на европейската общност по промишлените въпроси. Той беше на посещение в Токио и имахме възможност да разговаряме за търговските проблеми и промишленото коопериране. Пред него направих няколко предложения. Казах му, че Япония разработва изделия, които няма да се появят на пазара през следващите 10 години. По повод видеото например му заявих следното: „Преди 10 години всички японци работеха върху видеото. Когато го внедрихме в «Сони», всички ни последваха. Вижте обаче какво става в европейската промишленост. Почти никой не разработваше този въпрос и затова когато японските фирми излязоха с видеото на пазара, те свариха европейските производители неподготвени. Те започнаха да внасят от нас големи количества, а после Вие се ядосвате и наричате нашия износ «наводняване на пазара»“.

Казах му, че не искам да се ровя в миналото и все пак споделих: „Вашите фирми просто не знаят какво ще се случи в бъдеще. Ние мислим за насоките след 10 години. Вашите индустриалци трябва да правят същото. Защо не помислите за срещи на ръководителите на сродни предприятия от Европа и Япония, за да могат те да седнат и обсъдят съвместно проблемите?“. Той одобри идеята. Разговарях по същия въпрос и с д-р Висе Декер — тогавашния председател на най-голямата европейска фирма за електроника „Филипс“. Той се отзова положително.

В Токио обсъдих въпроса с Шинтаро Абе — виден политик, който по онова време беше министър на външната търговия и промишлеността. Изтъкнах, че на една евентуална среща ние естествено няма да разговаряме за ценообразуване или разделяне на пазарите. Въпреки това по мое мнение такава среща би трябвало да се проведе под патронажа на правителствата, а не на националните промишлени асоциации с цел да се избегнат антитръстовите усложнения. Предложих да се изготви протокол на обсъжданията, който да бъде предоставен на фирмите, които не са взели участие в срещата. Абе официално се обърна към „Кейданрен“ с молба да се

включи в подготвителната работа и получи съгласието му. След това Абе се свърза с Д'Авиньон и през 1982 година беше проведена първата среща в Брюксел. Втората среща беше през 1984 година в Токио, а третата — през 1985 година в Лондон. Тези срещи ни помогнаха да се опознаем и да засилим взаимното разбирателство, но не съм убеден, че са сложили край на традиционното поведение на европейския бизнес.

Преди години един приятел европейец ми каза, че ако в дадена редакция се получи прекрасен ръкопис, за който се знае, че ще се продадат например 100 екземпляра след публикуването му, европейският издател ще определи тираж 99 броя. По думите на моя приятел отпечатването на 101 екземпляра противоречи на европейското чувство за собственост. Японецът би подходил по следния начин: той ще отпечата ръкописа и ще се постарее да продаде колкото е възможно повече екземпляри. Колкото е по-голям тиражът, толкова по-ниска ще бъде единичната цена. Чрез подходящо разгласяване и реклама можем да увеличим търсенето и по-голям брой хора ще държат в ръцете си една наистина хубава книга.

Нашият възглед за бизнеса включва идеята, че когато внедряваме нов процес или нов прибор, ние целим да направим нещо с тях. Ако гледаме на изобретателството само като на проява на добра или на академична вглъбеност, то няма да донесе полза на никого. Имам собствена теория за трите типа творчество: творчества в технологиите, творчество в планирането на производството и творчество в реализацията на продукцията. Впрочем, в изложението си вече се спрях на същността ѝ. Електрониката разполага с уникално предимство — поради техническия прогрес ние можем да създаваме принципно нови изделия, което не е по силите на производителите на автомобили, мебели или самолети. Ние можем да произвеждаме съвършено нови стоки и да покажем на хората как чрез тях се обогатява живота им.

Трябва да призная обаче, че на първата среща на конкурентните фирми от Европа и Япония имахме някои преめждия. Японската страна излезе с няколко доклада за бъдещите технологии. Един от европейските делегати отбеляза:

— Почакайте! Вие не говорите за битовата електроника. Вие говорите за високите, авангардни технологии, които нямат нищо общо с потребителя.

— Напротив — отговорих аз, — именно тук е грешката. Виждате ли, това, което днес наричаме висока технология, след 10 години ще бъде в ръцете на потребителите.

Той като че ли не ме разбра и попита:

— Искате да кажете, че след 10 години разработката на авангардни технологии и производството на стоки за потребление ще се слоят?

— Не, — беше моят отговор — нямам предвид точно това. След 10 години авангардните технологии ще бъдат различни от днешните. Днешните авангардни постижения утре ще се превърнат в нещо обикновено. Те ще достигнат до потребителите, може би точно до Вашите клиенти.

Само преди няколко години никой не допускаше, че лазерите могат да се използват в домашни условия.

Мисля, че в крайна сметка изяснихме идеята си на тази първа среща и следващите срещи протекоха гладко. Нееднократно съм подчертавал, че промишлеността трябва да подпомага разширяването на търговията чрез новите технологии и че собствениците на тези технологии трябва да ги разпространяват във формата на лицензи. В случая с компактните дискове „Сони“ и „Филипс“ съвместно предоставиха лицензи на редица други фирми и сега този бизнес се разширява, макар и по-бавно, отколкото трябва, но това се дължи на първоначалната нерешителност на някои по-страхливи менажери. Поощрявам хора от други отрасли да работят толкова старателно, колкото ние самите в научните изследвания и внедрителската дейност. Каня ги съвместно да създаваме пазари. Откликът в Америка и Европа е недостатъчен, въпреки че сме възприели този подход именно от европейците и американците. Изглежда те са забравили поуките от своя собствен опит.

Друг пример за затрудненията при разширяването на търговията е данъка върху съвкупната печалба, който съществува в правните разпоредби на няколко американски щата. Този данък означава, че ако фирмата на територията на щата е филиал на чуждестранна фирма майка, тя трябва да декларира съвкупната печалба от всички поделения на фирмата майка по света. Така данъкът се определя върху основата на цялостната делова дейност, а не само върху бизнеса на територията на щата. Самото представяне на финансовите отчети изисква немалки

разходи и освен това ми се струва несправедливо да се плащат високи данъци дори в случаите, когато филиалът е на загуба, ако фирмата майка като цяло реализира печалби. Винаги съм бил на мнение, че предприятията трябва да си плащат данъците и да се подчиняват на законите и разпоредбите в съответната страна, където се намират. Но данъка върху съвкупната печалба, поддържан горещо от Едмънд Браун младши по времето, когато беше губернатор на Калифорния, ми се струва удар срещу чуждестранните фирми. Няколко други щата също гласуваха подобни закони или подготвяха приемането им. Заедно с някои други членове на „Кейданрен“ решихме открито да се обявим против тези мерки. Едно проучване сред фирмите членки на федерацията показва, че от 870 фирми около 170 възнамеряваха да разширят деловата си дейност в САЩ или тепърва да започват бизнес там. Но данъкът караше всички потенциални инвеститори добре да си помислят дали е оправдано изграждането на собствено предприятие в САЩ.

Тогава в Токио имаше около 20 представителства на различни американски щати. Разговаряхме с тях и им обяснихме намеренията си да инвестираме в САЩ. Изтъкнахме единодушното си становище, че данъкът върху съвкупната печалба е пречка за капиталовложенията, която може да доведе до увеличаване на безработицата, спиране на новото строителство или загуба на приходи за щатските власти от данъчното облагане. Изпратихме писма до губернаторите на всички щати, приели закон за данъка върху съвкупната печалба. От всички тях получихме покани да посетим съответния щат. През 1984 година сформирахме делегация. Тя не представляваше десантна група за разгромяване на данъка върху съвкупната печалба, а беше наречена „Комитет на «Кейданрен» за проучване на конкретните условия за инвестиции“. Посетихме 23 щата — почти половината от всички щати в Америка. За целта се разделихме на групи. Аз бях включен в групата, която посети някои от най-ключовите щати, сред които Орегон, Индиана и Калифорния.

За наша голяма изненада, противно на всички критични забележки, идващи от Вашингтон, ни беше оказан великолепен прием. Губернаторът на Орегон даде широка гласност на посещението ни в средствата за масова информация, включително телевизията. Щатските власти отпуснаха 5 хеликоптера, за да ни разведат по двойки

из възможните места за строеж на предприятия и да ни покажат красивия пейзаж. Домакините бяха много щедри към нас.

Навсякъде, където спирахме, ме молеха да произнеса реч. Във всички свои изказвания подчертавах, че работим за разширяване на световната търговия и за осезателно намаляване на търговския дебаланс между Япония и САЩ. Като произвеждаме стоките си в Америка, изтъквах аз, вносът от Япония ще намалява и ще се създават нови работни места в Америка. По такъв начин ще се плащат повече данъци и според мене това би било изгодно за всички. В Орегон казах следното: „Целта на нашия Комитет е да насърчава инвестициите. Твърде скъпо е всяка фирма поотделно да проучи възможностите. Затова решихме да обобщим впечатленията си и да представим отчета от пътуването си на всички фирми членки на Федерацията. С оглед на това ви моля да ни предоставите максимален обем информация, включително информация за доводите в полза на данъка върху съвкупната печалба.“ Съвсем откровено заявих, че според нас този данък е несправедлив.

Губернаторът на Орегон Виктор Атие се обърна към мене и каза: „Съгласен съм с Вас по отношение на данъка. Разчитайте на моята подкрепа в усилията Ви, насочени към премахването му“. Той заяви, че орегонското законодателство със сигурност ще бъде променено, но аз му отговорих: „Вашето обещание само по себе си не е достатъчно, защото ще трябва да убедите законодателните органи. В качеството си на ръководител на нашата група ще докладвам, че губернаторът на Орегон ни е помолил да вярваме на думите му, че данъкът ще бъде премахнат“. Вероятно подцених орегонския политик, защото се оказа, че щатът Орегон отмени данъка скоро след посещението ни.

Постигнахме много успехи, но Калифорния продължава да поддържа този данък. Именно този щат беше негов инициатор и той трудно ще преглътне поражението си от отменянето му. Бившият губернатор Браун все още е убеден, че данъкът е правилен и уместен. По неговите думи големите корпорации не одобряват данъка, защото не искат да кажат истината за деловата си дейност. Нещата всъщност са по-прости. Корпорациите смятат данъка за несправедлив и не искат да плащат допълнителни суми, изчислени несправедливо върху цялата печалба само заради „привилегията“ да намаляват безработицата и да подобряват условията за делова дейност в чужди за тях щати.

Сегашният губернатор на Калифорния Джордж Дюкмеджян заяви, че в крайна сметка данъкът върху съвкупната печалба не е полезен за Калифорния, но засега той не е отменен.

В някои щати като например Масачузетс законът съществуваше на книга без да се прилага на практика. В този случай групата на „Кейданрен“ не настояваше за отменянето му, макар че според мене трябваше да го направи. Аз винаги държа нещата да се доведат докрай, за да се избегне неяснотата. Никога не се знае накъде ще се обърне политиката или общественото мнение. Отдавна знам, че ако човек иска да е сигурен, че си е свършил работата в Америка, трябва да има писмено уверение с подпис.

Към края на пътуването, докато групата беше в Ню Джърси и Мисури, аз се отделих от нея и заедно с още един колега от делегацията отлетяхме за Вашингтон. Отидохме в Белия дом, където разговаряхме с вицепрезидента Джордж Буш и се срещнахме с президента. Той се снима с нас и после ни покани да седнем. Започнах да му разказвам за „Кейданрен“, мисията на делегацията за проучване на възможностите за инвестиции и възприетите от японските бизнесмени спогодби за поемане на инициативата за балансиране на търговията. Президентът ни попита:

— Значи данъкът ви тревожи, така ли?

— Прав сте, г-н президент, — отговорих му аз и посочих как решихме проблема в един от щатите като му показах копие от подписаната в Индиана писмена клетвена декларация.

Знаех, че губернаторът на Индиана и много други официални представители на щатските власти са републиканци, затова казах на президента:

— Там хората са много добри.

И двамата се засмяхме, след което продължих:

— Същото ще се случи някой ден и в Калифорния.

Господин Рейгън замълча във връзка с родния си щат Калифорния.

Във фойето бяхме срещнали стария си приятел Джордж Шулц, който покани цялата група в кабинета си. Там също заговорихме за данъка върху съвкупната печалба. Шулц отбеляза:

— Разбираме, че данъкът ви създава проблеми. Тогава защо не отидете в някой щат, където той не съществува?

— Идеята е добра — отговорих аз, — но това няма да ни помогне, Джордж, защото отидохме в Калифорния преди приемането на закона за данъка. Във Флорида той беше гласуван една година след като се бяхме спрели на този щат. Ако щатските власти приемат закона след като изградим предприятие там, ние не можем да направим нищо. Не знаем какво ще се случи оттук нататък.

— Освен това — пошегува се той, — съветвам ви да построите следващото си предприятие на колела — малки „данъчни“ колела.

Всички членове на „Кейданрен“ бяха изненадани от постигнатия от нас успех по отношение на данъчния проблем. По моя преценка допринесохме за увеличаването на инвестициите ни в САЩ чрез създаването на по-благоприятен климат там. Същевременно Япония облекчава условията за инвестициите, производството и бизнеса на чуждестранните фирми в страната. Така би трябвало да бъде. Все повече японски фирми се насочват към САЩ и Европа, но все още съществуват съмнения за бъдещето. Заплахата от протекционизъм още е надвиснала над главите ни. Изглежда той е първото средство, към което се прибегва при търговски затруднения и оплаквания.

В нашата съвременност е немислимо да се води война поради търговски съображения. Ето защо всяка държава е длъжна да се обърне с лице към необходимостта от промени, колкото и да е трудно да се вземат съответните решения. Япония сега преживява болезнен период на преустройство на икономиката с цел намаляване на традиционната ориентация към износа. Другите държави също имат свои икономически проблеми и несъмнено в бъдеще ще се появят нови трудности. Ще трябва да се научим заедно да понасяме неволите, ако искаме световното стопанство да се приспособи към новите реалности и да се постави на равнопоставена основа.

Световната икономическа система се изплъзна от контрол. Националните икономики зависят от благоволенieto на финансовите опортюнисти. Цели фирми стават обект на размяна между търговците на капитали. Утвърдени престижни фирми се самоизяждат в гонитбата на бързи печалби. Някои държави издъхват под бремето на външните дългове, за чието ликвидиране няма никаква надежда. Тъй като редица индустриалци влагат парите си във валутната игра вместо в бъдещето си, възможностите на определени страни да произвеждат необходимите им промишлени стоки бързо намаляват. Нито една от

посочените дейности не ни помага да изградим по-добрия, по-стабилен свят, към който се стремим.

Време е световната общественост да вземе мерки за подобряване на положението. Минаха над 40 години от края на Втората световна война. Над четири десетилетия ни делят от Бретън-Уудската конференция на Международния валутен фонд, насочила свободния свят към пътя на икономическо развитие, по който сме вървели успешно в продължение на толкова години. Длъжни сме да изградим модерна система, за да оцелеем. С тази задача трябва да се заемат държавните глави и ръководителите на правителства, подпомагани от частния сектор. Преустройството на съществуващата система ще изисква голяма политическа и морална смелост.

Вярвам, че човечеството го очаква светло бъдеще, което обещава вълнуващи технически постижения за благото на всеки жител на планетата. Само чрез разширяване на световната търговия и стимулиране на новите производства можем да се възползуваме от откритите се пред нас възможности. Живеем в свободен свят, способен да твори чудеса. Япония доказва тази способност като превърна значението на думите „Произведено в Япония“ от нещо непознато в нещо първокачествено. Но не е достатъчно това да бъде постигнато от една държава или група държави. Представям си бъдещето като прекрасен свят с отлични стоки и услуги, където всяка държава ще използва марката си като символ на високо качество и конкуренцията за спечелените с труд пари на потребителите ще се води на справедлива основа, отразяваща разумните валутни курсове. Вярвам, че такъв свят може да се изгради в недалечно бъдеще. Предизвикателството е голямо и успехът ни зависи само от силата на волята и решителността ни.



# ЗАСЛУГИ

Имате удоволствието да четете тази книга благодарение на *Моята библиотека* и нейните всеотдайни помощници.

**МОЯТА БИБЛИОТЕКА**



<http://chitanka.info>

Вие също можете да помогнете за обогатяването на *Моята библиотека*. Посетете **работното ателие**, за да научите повече.