

Акио Морита: It's a Sony

Морита успел сделать немало. Например, - в чем он без ложной скромности признается в автобиографии, - заставить мир уважать товары с клеймом Made in Japan (до второй мировой знак "сделано в Японии" ассоциировался у потребителей лишь с плохим качеством). Создать с нуля крупнейшую корпорацию. Изобрести ряд неизвестных до того товаров. Сблизить рынки Японии и Америки. Японец по рождению и крови, в бизнесе Акио Морита больше походил на американца. У "старых японцев" после второй мировой войны было принято ругать США за "кока-кольную цивилизацию". Японский бизнес надо было делать по-японски, в соответствии со стаинными национальными традициями - такова была господствующая точка зрения.

Тем, что связано с электричеством, занимались стаинные фирмы, принадлежащие к кланам-дзайбацу, например Hitachi, Toshiba (вышедшая из группы Mitsui), Mitsubishi Electric. В XIX веке они торговали продуктами, галантереей, скобяными товарами, во второй половине XX-го перешли на всякую бытовую технику. С их точки зрения даже основанные в 1912 году Sharp и в 1918 году Matsushita Electric были "молодыми". Что уж говорить про Sony, созданную в 1946 году?

День рождения Sony (первоначально она называлась "Токио цусин кэнкусе" - Токийские научно-исследовательские лаборатории телекоммуникаций) - 7 мая 1946 года. Фирма с первоначальным капиталом, равным \$500, была создана двумя бывшими военными инженерами - Акио Моритой и Масару Ибукой. Роли их разделились так: Морита занимается в первую очередь общим управлением, Ибука - технической стороной. Деловой tandem просуществовал около полувека.

Помещение фирмы - сгоревший в войну токийский универмаг "Сирокия". Штат - 20 человек. Профиль деятельности? Да не было никакого профиля. Морита и Ибука понимали, что надо производить и продавать какой-то товар, но никак не могли придумать, какой именно. Была идея торговать пирожками, но отцы-основатели решили, что пирожки любой сумеет испечь, а успех может принести только нечто оригинальное.

Так в единственном экземпляре был изготовлен прибор под названием электрорисоварка. Принцип ее работы был такой: на дно деревянного чана уложена электроспираль. Мокрый рис замыкает электрическую цепь, ток нагревает рис до готовности, рис подсыхает и цепь автоматически размыкается. Увы, на практике рис постоянно оказывался то недоваренным, то переваренным. Пока шли эксперименты с рисоваркой и с электропечкой (еще одним прибором оригинальной конструкции для приготовления риса), кончился первоначальный капитал. А работникам надо было платить зарплату. Наличные удалось достать, продавая на "черном рынке" электрогрелки. Принцип их действия был еще проще - спираль, обшитая тканью.

Затем фирма перешла к более сложным технологиям. Приставки к радиоприемнику, позволяющие принимать коротковолновые радиостанции, пользовались огромным спросом на "черном рынке". Собирать эти приборы приходилось в нелегких условиях - в здании, где была организована их сборка, протекала крыша. Паять радиодетали приходилось под зонтиком.

Первым крупным заказом стал микшерский пульт для радиостанции NHK. При доставке пульта заказчику Ибука увидел в одном из кабинетов здания NHK американский магнитофон Wilcox Gay, запись в котором производилась не на проволоку, а на магнитную ленту. Решено было сделать такой же. Ибука легко уговорил Мориту, но вопрос неожиданно уперся в третье по значению лицо в компании - главного бухгалтера. Главный бухгалтер раньше работал на отца Мориты. В свое время друзья Акио уговаривали его отца отпустить сына из семейного бизнеса по производству сакэ в производство электробытовых товаров. Уговорили, и отец даже сделал сыну подарок - "отдал" своего главбуха. Этот самый бухгалтер, с одной стороны, был специалистом в своем деле, с другой - придерживался традиций и боялся всех технических новинок.

Проблему пришлось решать за столом переговоров, то есть в ресторане. Бухгалтера напоили, накормили и уговорили. И фирма взялась за создание катушечного магнитофона. Самая серьезная техническая проблема заключалась в изготовлении магнитной ленты. Ленточный магнитофон был в диковинку даже в США. Из единственной книги, посвященной этому вопросу, инженеры узнали, что лента представляет собой пластиковую основу, на которую нанесен магнитный материал. В качестве магнитного материала был выбран железный порошок, но тут возник вопрос: как закрепить его на пленке?

На помощь пришел ... рис. Рисовый отвар размельчался и наносился на ленту, после чего она посыпалась порошком. Правда, единственным звуком, воспроизведимым этим материалом, был резкий шум. Следующие образцы тоже делались вручную: в поджаренный на сковородке оксид железа добавлялся лак, полученный состав наносился на ленту кисточками. Качество записи звука было отвратительным. Нужно было искать другой материал с магнитными свойствами. Таким материалом оказался оксолат железа. Но найти этот реактив в послевоенной Японии было практически невозможно. Морита действовал как всегда быстро. Со своим помощником он объездил весь город, наткнувшись наконец на единственный магазин, где продавался желанный реактив. С двумя банками порошка они вернулись на фирму для проведения дальнейших экспериментов.

Первый нормальный катушечный магнитофон японского производства, получивший название G, был создан только в 1950 году. Долгое время Морита не мог продать ни одного экземпляра. "Игрушка" весом 35 кг стоила 170 тыс. иен. Средняя зарплата в Японии в то время была в 17 раз меньше. После длительных безуспешных попыток найти хотя бы одного частного покупателя Морита сумел сбыть новый товар Верховному суду Японии, которому остро не хватало стенографисток. Представители фирмы убедили чиновников, что магнитофон сможет заменить стенографиста. На вопрос "А что будет, если пленка помнется?" Морита не моргнув глазом ответил: "Ее нужно просто расправить и разгладить". Вопрос о покупке 20 магнитофонов был решен положительно.

"Тип G" был слишком громоздким и тяжелым аппаратом, и, кроме того, зарядка пленки требовала большого искусства. Морита понимал, что потребителю нужна вещь, которая не вызовет проблем в обращении. Инженеры засели за работу, и к марта 1951 года появилась модель для домашнего пользования - "тип H". Она была втрое легче своего предшественника (весила "всего" 13 кг) и имела ручку для переноски. Кроме того, впервые над внешним видом магнитофона потрудился технический дизайнер. Таким образом, Sony вышла на новый, потенциально огромный рынок бытовой техники. За "типовом H" последовал усовершенствованный "типа P". Колеса японской индустрии бытовой аудиотехники завертелись в новом ритме.

Кустарные рисоварки и жареная на сковородке магнитофонная лента - это был начальный этап развития фирмы Мориты и Ибуки. Первым серьезным товаром стал транзистор. Как и во многих других случаях, идею сформулировал Акио Морита - миниатюрный радиоприемник, способный обеспечить хорошее качество звука и при этом помещающийся в нагрудный карман мужской рубашки. В 1953 году у американской компании Western Electric был куплен за \$25 тыс. патент на устройство под названием транзистор. Хозяева патента были очень рады, поскольку не представляли себе, где можно применять этот самый транзистор, и предлагали устанавливать его в слуховые аппараты. Именно в своих еще не разработанных карманных радиоприемниках Морита и Ибука решили ставить транзистор. Позднее, с коммерческим успехом маленького радио, слово "транзистор" закрепилось за самим приемником.

Первый транзисторный приемник поступил в продажу в 1955 году. Он был очень большим и ни в какой карман не помещался. Через два года на рынок был выпущен приемник поменьше. "Это был самый маленький в мире приемник, но он был все же больше обычного кармана мужской рубашки, - вспоминал позднее Морита. - Мы заказали рубашки для наших коммивояжеров с несколько увеличенными карманами, достаточно большими, чтобы опустить туда приемник".

Пока размеры приемника подгонялись под размер карманов, фирма Мориты и Ибуки сменила название. После долгого изучения словарей Акио Морита обнаружил латинское слово "сонус" - "звук". Одновременно оно напоминало английское сленговое sonny (паренек, сынок). Вот только на родном японском "сон-ни" означало "потерять деньги", а потому для названия никак не годилось. Выкинув одно "n", Морита получил "сони" (sony). Слово звучало красиво, ничего не значило и так и осталось в названии фирмы.

Впоследствии Британское Королевское общество искусств отметило вклад Акио Морита в развитие английского языка - за слова sony и walkman. Правда, слово walkman изобрел не Морита. Он придумал лишь сам портативный плейер. Существует несколько легенд о том, как в голову Акио Мориты пришла идея портативного магнитофона с наушниками. Но достоверно известно лишь то, что в компании Sony эта идея долго никому не нравилась. Отдел сбыта пытался убедить шефа, что подобный товар не купит никто. Шеф взял всю ответственность на себя. По словам самого Мориты, он дал команду инженерам разрабатывать новинку при полном отсутствии маркетинговых исследований. В своей книге "Сделано в Японии" Морита написал: "Мы не верим в рыночные исследования того, что еще не известно публике, поэтому незачем их проводить".

Правда, когда нужно было дать рекламным агентствам название модели, Мориты в офисе не случилось. Кто-то из его подчиненных, явно испытывавший проблемы с английским, предложил слово walkman (в буквальном переводе с английского - "гуляй-человек"). Вернувшись, Морита приказал поменять название. Но было поздно - реклама запущена, магнитофоны с надписью Walkman изготовлены. С первого же дня (то есть с лета 1979 года) товар стал пользоваться бешеным успехом. Странное словечко настолько прижилось, что, когда была выпущена партия плейеров с грамотным названием Roundabout, покупатели в США и Великобритании не хотели их приобретать и требовали в магазинах Walkman.

В список товаров, впервые выпущенных именно компанией Sony, можно включить также первый транзисторный телевизор (1959 г.), первый телевизор на жидкых кристаллах (1962 г.), первый бытовой видеомагнитофон (1964 г.) и первый компакт-диск (разработан совместно с Philips). Сегодня капитал Sony оценивается в 416 млрд. иен, в компании работают 21 тыс. человек.

Человек недюжинной энергии, Морита умудрялся совмещать работу на руководящей должности в одном из флагманов японской индустрии с активной жизнью. В 40 лет он начал заниматься гольфом, в 50 - теннисом, в 60 - водными лыжами, а в возрасте 69 лет совершил свое первое погружение с аквалангом. Своим вниманием он не обошел и политику. В соавторстве с нынешним губернатором Токио Синтаро Исихарой Морита написал книгу "Япония, могущая сказать "нет", которая стала поводом для крупного скандала между официальными Токио и Вашингтоном. В этой книге Морита назвал американскую корпоративную культуру конца 80-х "склонной к расслабленности и злоупотреблениям".

В Японии Морита считался бунтарем. Он, как и Соичиро Хонда, нарушал устоявшиеся веками традиции. Но тем не менее Морита - яркий пример именно восточного бизнесмена. Японцы очень терпеливо относятся к потерям в начале деятельности фирмы ради последующей долгосрочной выгоды. Одна из аксиом Мориты гласила: "Доля рынка важнее, чем немедленная прибыль... Несмотря на некоторые отрицательные аспекты, конкуренция является ключевым фактором развития промышленности и технологий".

Про некоторых людей принято говорить, что с их смертью кончается эпоха. Акио Морита вполне заслуживает подобного высказывания. Несмотря на громкую должность "основателя", с 1994 года Морита и Sony Corp. фактически существовали самостоятельно. Перемены в секторе бытовой радиоэлектроники последних лет настолько значительны, что в них легче ориентироваться бизнесменам новой формации. Цифровые способы обработки информации, мультимедиа, всепроникающая компьютеризация, конвергенция между компьютерным бизнесом и торговлей бытовой радиоэлектроникой - все это приметы нового времени. И уже от другого поколения инженеров и менеджеров зависит, чью судьбу повторит вышедшая на рынок очередная новинка - рисоварки или плейера Walkman.

По материалам Peoples.ru