

рять самые причудливые вкусы. Мы вовсе не стремимся «проработать» американский рынок, как иногда пытаются доказать, а просто направили в США лучшее из того, что выпускала наша промышленность, изделия, прошедшие горнило жесточайшего соперничества за признание японского покупателя.

После того как «Сони» сконструировала первые в мире сверхлегкие наушники для «юноменов», мы выпустили их уже свыше 50 миллионов пар, причем самых разнообразных моделей, число которых продолжает расти. Сейчас в токийском магазине предлагается свыше двухсот типов наушников, производимых двенадцатью разными компаниями. Выбор телевизоров, видеомагнитофонов, проигрывателей компакт-дисков, видеокамер, фотоаппаратов, автомобилей, мотоциклов, скутеров, компьютеров, принтеров, спортивных и туристских товаров, электрооборудования, одежды и т.п. — перечень можно продолжать почти бесконечно — у нас самый большой в мире. А поскольку японский покупатель весьма привередлив, продать ему можно только изделие высочайшего качества. Важную роль играет у нас и последующее сервисное обслуживание: фирма, давшая славу на мировом уровне за качество, должна обеспечить ремонт своей продукции, неизбежно теряет клиентуру. Один сотрудник американской косметической компании рассказывал мне, как он был поражен, когда узнал, что у нас оптовый торговец не задумываясь отправляет рассыльного с одной-единственной наложкой туфлей помады через весь город в магазин, где ждет особенно разборчивый покупатель. Не слезая оптом, этого, объяснил я, следующий раз розничный торговец может заключить контракт с его конкурентом.

Острое соперничество на японском внутреннем рынке привело к переморту приоритетов в производственной сфере. Если раньше главной задачей было обеспечить выпуск значительного количества продукции с минимальными издержками, то теперь период не морального устаревания непрерывно сокращается, а себестоимость растет, так что, создавая большие запасы готовых изделий, рискуешь оказаться обладателем никому не нужного, устаревшего товара. Поэтому основные усилия сегодня мы направляем на то, чтобы возможно быстрее и эффективнее претворить конструктивные новинки в жизнь. В прошлом «Сони» могла производить той или иную модель по полтора-два года, теперь же приходится искать ей замену раз в шесть месяцев, а то и чаще. Подчас кажется бессмысленным вкладывать столько денег, вести такую большую и сложную исследовательскую работу над выпуском новой модели, жизнь которой неизбежно будет короткой. Однако если пытаешься продлить этот цикл, конкуренты выйдут на рынок с очередной новинкой раньше, и не исключено, что в этом случае вы проиграете. Поэтому мы должны быть в постоянном поиске — в области как технологии, так и лайфлайна — и кроме того, повышать квалификацию наших рабочих, чтобы они могли быстро переходить на выпуск новой продукции.

В борьбе за контроль над возможно боль-

шей долей рынка того или иного изделия применяются и неагрессивные методы, включая промышленный шпионаж. Мы в «Сони» очень бережно относимся к своим секретам и постоянно напоминаем сотрудников, что не следует вести служебные разговоры при посторонних. Собираются подобные рекомендации в японских городах не просто: в нашей стране давно вошло в обычай после работы идти всей бригадой или отделом в бар либо ресторан. Под воздействием пива, сака или виски язык развязывается, люди расслаиваются, возникает теплая дружеская атмосфера. Собираются они обычно одноушко: посторонний свидетель одобренных двенадцатью много такого, что может быть использовано конкурентами.

«Сони» во многом ограждена от этой опасности — у нас есть свой собственный бесприбыльный бар. Изначально он был основан вовсе не для борьбы с утечкой информации, просто я заметил, что наши менеджеры слишком уж тратятся на коллективные увеселения со своими подчиненными (мы всячески поощряем такое времяпрепровождение, поскольку оно укрепляет «семейный дух» в «Сони»). Бар этот, так называемый «Клуб «Сони»» — здание без автостоянки неподалеку от нашей штаб-квартиры. Весь персонал — бармены, повар, официанты — получает зарплату в «Сони», и пускают сюда только сотрудников компании и никого другого. Управлений, начиная с ведущего сектора, получают специальные кредитные карточки, и траты в баре автоматически вычитаются из их зарплат. На практике же «Клуб «Сони»» — не только облегчение финансового бремени для администрации и еще одно средство сплочения сотрудников компании, но и надежная крепость для наших тайн.

Я был приятно удивлен, когда услышал, что руководители КНР начали всерьез заботиться рыночной экономики и секторе хозяйство и сфере обслуживания, что и в этой стране начинают поемому развиваться свободная конкуренция. Советский Союз также пытается (временами более, временами менее активно) использовать в своей экономике отлаженный механизм стимулирования на капиталистическом образце.

Мы с женой побывали в СССР в 1974 году. Перед отъездом друзья советовали нам запастись полотенцами и туалетной бумагой, но это оказалось ненужной предосторожностью. С первой же минуты в Москве я почувствовал себя в родном городе. В аэропорту огромная черная «Чайка» встретила нас прямо у трапа самолета, не пришлось даже обременять себя обычными паспортными и таможенными формальностями. Нам предоставили экскурсионку и двух переводчиков — отдельно для Есоки и для меня. Наши хозяева старались быть предельно заботливыми и, казалось, решили не оставлять нас ни на минуту.

Принимал нас Джермен Гвишвани, тогдашний заместитель председателя Госкомитета СССР по науке и технике. Это дружелюбный и интеллигентный человек, прекрасный говорящий по-английски. Я познакомился с ним на одном приеме в Сан-Франциско и был просто поражен той легкостью и не-

принужденностью, с которой этот русский (интуитивно, кстати, джазовый пианист) вел беседу с матерями капиталистами.

На родной земле Гвишвани тоже был сама необходимость. Он угодил нас кушаньями из своих родных краев — златоорой красивой едой. Он аванил нас на московские и Ленинградские заводы, где и ознакомился с производством советских радиоприемников, кинокамер, телевизоров. Я увидел все лучшее, что только могли предложить наши хозяева, но впечатление это оставалось довольно бледным. Советский Союз отставал от Японии и западных стран в области бытовой электроники на восемь — десять лет. Прimitивное оборудование, допотопная технология... У меня не вызвало ни малейшего сомнения, что плохое качество и низкая надежность конечного продукта — прямое следствие безразличного отношения рабочих к результату своего труда и неспособности администрации их в этом результате заинтересовать. Даже сами советские люди не прочь были погнущать на тему о плохом дизайне и скучной работе незлейки отечественной промышленности. В этом, я уверен, мы, хотя за время, прошедшее после моей поездки в Москву, качество советской продукции выросло.

Накануне нашего отъезда на родину Гвишвани пригласил меня в свой служебный кабинет, где и нам присоветовались несколько чиновников, включая представителя министерства связи. «Ну вот, мистер Морита», — сказал он с улыбкой, — вы осмотрели ряд предприятий и получили представление о наших возможностях. Инфляция у нас нет, и не обязательно постоянно увеличивать зарплату трудящимся. Наши трудовые ресурсы очень стабильны. Мы готовы поделиться всем этим, заключив с вами соудоговора».

Пожоже, мой хозяин гордился всем тем, что он мне показал. Вполне вероятно, человеку, своим глазами видевшему, как тяжело даются советским гражданам реальные результаты, они и впрямь казались феноменальными. Мне же это, с чем я познакомился, не внушило особого оптимизма.

Я обвел взглядом лиц собеседников, с нетерпением ожидавших моего ответа. Спросил у Гвишвани: могут ли говорить правду. Разумеется, да, последовал ответ.

«Я буду с вами до конца откровенным», — начал я. — Мы в Японии не пожалели сил работы наших лучших умов, чтобы изучить возможности наиболее эффективного использования даже такого элементарного инструмента, как отвертка. Мы провели тщательнейшие исследования и опыты, чтобы абсолютно точно определить оптимальную температуру паяльника для каждой конкретной операции. Мы же иным подобным и не пытаемся заниматься, не видим, наверное, в этом нужды, и из чем все равно».

Мистер Гвишвани, мне очень неприятно говорить вам это, особенно после такого радужного приема, но для меня просто невыносима мысль о том, что изделия из мьярки «Сони» будут производиться в столь жестких условиях. Поэтому я и готов предложить вам нашу технологию».

Он выслушал меня довольно спокойно, а потом сделал знак одному из своих сотрудников. Тот торжественно извлек откуда-то малозабаритный черно-белый транзисторный телевизор советского производства — грубый и угловатый.

«Мистер Морита», — сказал Гвишвани, — этот телевизор мы планируем экспортировать в европейские страны. Как он вам нравится? И опять я спросил: «Могут ли я говорить правду?» Он кивнул.

Я набрал побольше воздуха в грудь: «Мистер Гвишвани, Советский Союз богат талантами. У нас есть выдающиеся музыканты, артисты балета с мировым именем, целая плеяда замечательных художников. Это просто счастье — иметь в своей родной стране такое сочетание мощного промышленного потенциала и высокой культуры».

Но я никак не возмужал эти два начала в моем телевизоре? Ведь казалось бы, передовая технология в сочетании с тонким художественным восприятием мира должны произвести на свет прекрасные потребительские товары. И, честно говоря, действительно, весь мой коммерческий инстинкт подсказывает, что такой угловатый телевизор покупать никто не будет».

Последовала минута тягостного замешательства, а затем Гвишвани обратился к представителю министерства связи: «Что вы можете сказать по поводу замечаний мистера Морита?»

Чиновник с самым серьезным видом ответил: «Я понимаю, о чем вы говорите, мистер Морита. Но художественная сторона дела выходит за рамки нашей компетенции».

И не поверяя своим ушам, Ошеломленный, нашел в себе силы кое-как пробормотать: «Ну, тогда все ясно. Больше мне добавить нечего. Если хотите, я могу взять этот телевизор с собой в Токио и попросить наших инженеров подумать над улучшением его конструкции. Так же и в случае с другими моделями, которые вы представили, я могу сделать предложения длинный перечень предложений, который был направлен в Москву. Но все — на прежней базе, не раскрывая наших технологических секретов».

Мы продаем Советскому Союзу значительное количество оборудования для радиосвязи, а также станков и инструментов для производства «Сони» не имеет себе равных в мире. (Разумеется, все сделки подобного рода согласовываются с КОКОМ.) Поставляем мы такое оборудование и в Китай. Обе эти страны часто обращаются к «Сони» с просьбой продать им аппаратуру той или иной технологической процесс — особый интерес вызывают у них наши кинопыли типа «тринитрон». Однако мы решительно против того, чтобы на каком-либо издании, выпущенном в СССР или КНР, стала наша торговая марка. Много лет назад «Филипс» продал Советскому Союзу автомобильный завод и в результате вся Европа оказалась наводненной машинками, внешне похожими на «Филипы», но на деле оказавшимися лишь их убогим подобием. Реуниция «Филипс» от этого получила и не нам не хотим, чтобы то же случилось и с нами.



ДЖЕРМЕН МИХАЙЛОВИЧ ГВИШИАНИ (1928–2003): ОСНОВНЫЕ ВЕХИ ЖИЗНИ И ТВОРЧЕСТВА

Джермен Михайлович родился 24 декабря 1928 г. в старинном пограничном городке Ахалцихе в Грузии. Многонациональный состав местных жителей позволил юноше с детства приобщаться к культуре разных народов, учиться находить взаимопонимание и согласие.

Перед войной семья переехала во Владивосток, где после начала военных действий наглядно чувствовалась помощь союзников, в первую очередь США, и был особенно силен интерес к западным странам, воевавшим вместе с нашей страной. Юный Гвишиани быстро овладел английским языком, что в будущем позволило ему более глубоко понимать культуру и уклад жизни стран Запада.

Окончив школу в 1946 г. и мечтая поступить в военноморское училище, Д. М. Гвишиани случайно узнает о недавно созданном Московском институте международных отношений и решает попытаться счастья. Родители дали свое согласие, хотя мама, Ирма Христофоровна, хотела видеть будущее сына в развитии немалого музыкального дара. Поступление оказалось успешным. Так началась сложная, богатая событиями жизнь, более подробно о которой Джермен Михайлович рассказал в своей последней книге «Мосты в будущее» (М.: УРСС, 2004).

Окончив институт, Д. М. Гвишиани до осени 1955 г. служил в военноморском флоте. С 1955 г. начался его на-