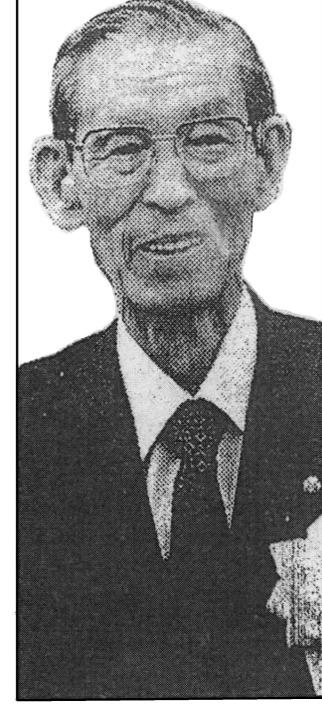
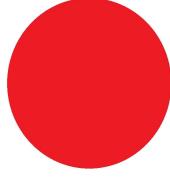


ТАДАО КАСИО
МОЯ БИОГРАФИЯ

С БРАТЬЯМИ
В ОДНОЙ УПРЯЖКЕ



私の履歴書

櫛尾忠雄

兄弟が
いて

私の履歴書

榎尾忠雄

兄弟が
いい
て

ТАДАО КАСИО

С БРАТЬЯМИ
ВОДНОЙ УПРЯЖКЕ

МОЯ БИОГРАФИЯ

ПЕРЕВЕЛ С ЯПОНСКОГО Б.В.РАСКИН

日本経済新聞社

АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО
"ЯПОНИЯ СЕГОДНЯ"

Эта книга выпущена издательством «Япония сегодня». Она открывает серию автобиографий выдающихся японских предпринимателей, в частности тех, которые создали буквально с нуля мировые концерны.

Предпринимая эту попытку, мы хотели показать «элементарные» составляющие феноменального прогресса японской экономики: людей, посвятивших свою жизнь конкретному делу, и фирмы, заслуживших мировое признание за их продукцию и систему работы.

Возрождающийся в России класс предпринимателей, по нашему мнению, сможет извлечь много полезного из этих книг. Одновременно читатели смогут познакомиться с образом мышления японцев и их нелегкой жизнью после войны.

Мы благодарны фирме «Casio», «Nihon Keizai Shimbun» и посольству Японии в России за поддержку нашей инициативы.

В. Перфильев,
генеральный директор
А/О «Япония сегодня»

1. САМОСТОЯТЕЛЬНОСТЬ

Мой отец

Я родился 26 ноября 1917 года в деревне Узда поблизости от города Нанкоку префектуры Коти. Родители у меня были молодые — отцу исполнилось лишь двадцать лет, а матери двадцать один год, когда я появился на свет. Отца звали Сигэру, а мать — Киёно.

В 1916 году родители отца уже умерли, и молодому Сигэру пришлось взять на себя заботы о младших сестрах — четырнадцати и десяти лет, — и о шестилетнем младшем брате. Соседи с беспокойством поговаривали о том, что Сигэру, которому еще не исполнилось двадцати, в одиночку с таким семейством не справиться. Они решили подыскать ему подходящую жену и остановили свой выбор на Киёно.

Однако родители Киёно не сразу согласились отдать свою дочь замуж за Сигэру Касио. Семейство Касио владело небольшим крестьянским домом и всего шестью танами* заливных и сухоходльных полей. Кроме того, на плечах у Сигэру были младшие братья и сестры, а также еще и старшая сестра, жившая вместе с ними. В конце концов сватам удалось уговорить родителей Киёно, и ее отправили в дом Касио на условиях: «если в течение трех дней ей что-нибудь не понравится, она имеет право вернуться в родительский дом». При этом у моей матери не было никакого опыта в крестьянском труде, и, как мне потом рассказывали, она и в самом деле собиралась вернуться домой через три дня. Но она как-то сразу нашла общий язык с младшим братом и сестрами отца, привыкла ухаживать

* Один тан — 990 квадратных метров.

за ними. Так минуло три дня, неделя, три месяца — и она никуда не ушла. А потом родился я.

Напротив Уэды, расположенной недалеко от аэропорта Коти, сохранились развалины замка правителя провинции Тоса, возведенного еще в эпоху Нара. Сюда в 934 году был направлен на четыре года в должности правителя известный поэт Ки-но Цураюки. Период пребывания в Тоса вплоть до возвращения в столицу был запечатлен Ки-но Цураюки в известных «Дневниках Тоса».

Правитель в провинцию Тоса был направлен потому, что находилась она вдалеке от столицы, и была предназначена для ссылки политических преступников. В пору пребывания Ки-но Цураюки в должности правителя, чтобы добраться отсюда до столицы, судя по его «Дневникам», требовалось не менее двух месяцев. В литературе сохранилось и имя первого правителя Тоса Хикита-но Мусимаро, правившего там еще в 734 году, то есть за двести лет до Ки-но Цураюки.

И вот эти-то исторические развалины я мог видеть прямо из своего дома.

Район Уэда протянулся с юга на север — на юге он был более пологим, а чем дальше на север, тем более гористым он становился. Здесь не было возможности возделывать крупные поля. Приходилось, приспосабливаясь к местности, заниматься так называемым террасным земледелием. Земли были тощие, воды для полива не хватало, и нередко засухи приводили к неурожаем. Помнится, с одного тана земли в лучшем случае снимали четыре мешка риса (в мешке — 60 килограмм). При этом собственной земли нам не хватало, приходилось небольшой участок арендовать, а в уплату помещику за аренду мы отдавали от двух до трех мешков риса. В общем, жить было нелегко.

Когда мне исполнился один год, отца призвали на военную службу, которую он отбывал в 44-м пехотном полку в Коти.

Мать в одиночку не справлялась с работами на поле. Она сдала участок соседям, а сама занялась выращиванием шелковичных червей. Она сделала специальные полки и каждый день натаскивала в комнаты охапки мелко нарубленной шелковицы. Пока шелковичные черви были молодые, их приходилось не менее двух раз в день кормить листьями шелковицы, да и уборка за ними занимала немало часов, так что не оставалось ни минуты свободного времени. А еду пришлось ограничивать пустым мисосиру*, поскольку запах жареной или тушеной рыбы вредно сказывался на состоянии шелковичных червей.

Отца через год освободили от воинской службы, но через два года снова призвали, и он более двух лет находился вне дома. Вскоре после его второго призыва родилась Садако, и у матери прибавилось забот. Когда отец вернулся домой и по-настоящему занялся сельским хозяйством, я уже был взрослым мальчиком и начал соображать, что к чему.

В то время один за другим следовали неурожайные годы и было трудно сводить концы с концами. Отец часто ездил в Коти продавать собранный с нашего поля рис. На полученные деньги он покупал дешевый импортный рис, — его тогда называли «нанкинским» — которым мы и питались. «Кому скажи — не поверят, что мы, сами выращивая рис, покупаем для пропитания иностранный», — говаривал тогда отец. И все же нам его не хватало, и мы, как правило, варили рис наполовину со сладким картофелем или ячменем. Сам же отец питался исключительно сладким картофелем. «Чего там, я человек здоровый, и любая еда мне на пользу», — повторял он. Мать же не выносила сладкий картофель и буквально заставляла себя его есть, когда мои братья и сестры были маленькими. У нее из-за этого были неполадки с пищеварением, и она часто болела. Потом, когда

* Мисосиру — суп из бобовой пасты.

у нас наладилась сносная жизнь, она до самой смерти не прирагивалась к сладкому картофелю.

Дополнительным доходом для нашего семейства Касио стало изготовление гончарных изделий — в первую очередь глиняных грелок, переносных печурок и копилков. Гончарными изделиями занимались в нашем доме несколько поколений по линии бабушки, но особо освоил его мой дед Еситаро, при котором оно превратилось в наше настоящее домашнее ремесло. На наше счастье, под верхним полуметровым слоем земли весь приусадебный участок состоял из первоклассной глины. Гончарными изделиями мы занимались осенью и зимой, особенно много изготавливали в этот период глиняных грелок, которые отец грузил на тележку и отправлялся торговать в Коти.

До Коти было добрых пятнадцать километров, и путь туда и обратно занимал чуть не целый день. Поэтому отец договорился с соседом по имени Кума-сан, который первую езду совершал вместе с отцом, отец оставался торговать в Коти, а Кума-сан успевал за это время сделать еще одну езду.

Отец с матерью работали с утра до позднего вечера. Их рабочий день начинался еще до рассвета с прополки огорода. Когда деревня просыпалась, они уже возвращались домой. Если не случалось сильного дождя, отец большую часть времени проводил в поле, а в дождливую погоду сучил веревки, вязал мешки и плел корзины. В его обязанность входила также топка гончарной печи. Начиная с осени и в первую половину зимы топить ее нередко приходилось до глубокой ночи. Мать тоже трудилась без отдыха. Достаточно сказать, что, как мне рассказывали, произведя меня на свет, она уже на третий день занялась домашним хозяйством.

Несмотря на столь напряженный труд, наших заработков едва хватало на пропитание.

Летом отец, как правило, возвращаясь с поля, купался в пруду, заполнявшимся водой, которая шла на полив поля. Пруд был довольно большой, метров пятьдесят в длину, и я до сих пор помню, с каким удовольствием плескался в нем отец. Это было, пожалуй, единственным удовольствием, какое он себе позволял.

В префектуре Коти я прожил до пяти лет. Помню, жарким сентябрьским днем отец с матерью, сидя друг против друга, с беспокойством говорили о «страшном землетрясении, которое разрушило весь Токио». Так по крайней мере сообщали заголовки в спецвыпусках газет. Речь шла о Великом землетрясении в Канто, охватившем всю восточную часть Японии. В то время в Токио, подвергшемся особенно сильным разрушениям, жил младший брат матери Харуити, по специальности плотник.

В Токио после землетрясения

«Все ли в порядке с Харуити? Жив ли он?» с беспокойством повторяла мать, думая о своем младшем брате, жившем в районе Мэгуро.

Судя по сообщениям в газете, которую нам занесли знакомые, во время землетрясения погибло свыше ста тысяч человек, а пожаром, начавшемся в пригороде, буквально слизнуло с лица земли весь Токио.

Однако подробностей из газетной статьи не узнаешь, а нам прежде всего надо было выяснить, что с Харуити. Отец помчался на почту и дал телеграмму, хотя не было никакой гарантии, что ее доставят по назначению. Прошло несколько дней, но ответа не было. Мы снова телеграфировали и опять не получили ответа.

«Надо ехать в Токио. Это единственный выход, чтобы хоть что-то узнать», — сказал отец и, не откладывая, отправился в столицу. Он долго пробирался среди развалин по указанному адресу, расспрашивал прохожих, пока не нашел дом Харуити, который, к счастью, не очень пострадал. Но главное — Харуити был жив, и поездка отца оказалась не напрасной. Радуюсь встрече, Харуити вдруг предложил: «Послушай, братец, а бросай-ка ты свою провинцию Тоса и переезжай сюда, в Токио. Будешь помогать мне плотничать. Работы сейчас — невпроворот!»

Работы и вправду был непочатый край. Ведь многие люди из-за землетрясения и пожаров лишились своих жилищ и должны были строиться заново. По мнению отца, Киёно должна была обрадовать идея переезда — ведь крестьянский труд был для нее непривычен. Подумав обо всем этом, отец согласно кивнул. Однако покинуть землю, унаследованную от предков, оказалось не столь простым делом.

По возвращении домой отец несколько раз советовался с матерью. Ее родители уже умерли, и она согласилась на переезд, тем более, что предстояло жить рядом с младшим братом. Однако родственники отца, особенно дедушка, отнеслись к решению о переезде неодобрительно. «Я знаю много случаев, когда крестьяне отправлялись в Токио, но, поработав в столице год-полтора, возвращались в деревню. Поэтому советую: уж раз ты принял такое решение, то имущество не продавай. Возьмите с собой кое-какую одежонку, а дом и усадьбу оставьте. Я за ними присмотрю», — сказал дед. После этого из комнаты, где жили отец с матерью, часто доносилось: «мы поступаем нехорошо по отношению к предкам». В конце концов, родители окончательно решили переезжать в Токио. Мать убедила отца в бесперспективности жизни в деревне, где надо изо всех сил трудиться всем домочадцам, чтобы сводить концы с концами, а об учебе не могло быть и речи. Мать, которой нравилось

учиться, не могла позволить себе заниматься в школе. Но она лелеяла мечту дать образование детям, а жизнь в деревне делала эту мечту неосуществимой.

Младший брат отца учился в шестом классе начальной школы. Было решено пока оставить его на попечении деда, а через год перевести в Токио. Младшая сестра отца, моя тетушка, уже вышла замуж, другая его сестра уехала на работу в Осаку. Так что в Токио собрались ехать четверо: отец, мать, я и сестренка Садако, которая была младше меня на три года. Мне к тому времени исполнилось пять лет, и я вскоре должен был поступить в начальную школу.

30 октября 1923 года мы покинули наше насиженное гнездышко в Тоса и отправились в Токио. В тот день был праздник, посвященный богу — охранителю нашей местности, и нам особенно не хотелось, чтобы ближайшие соседи видели, как мы покидаем родной дом в такой день. «Простите нас, дорогие предки», — шептали мы, склоняясь в поклоне перед нашим домом, прежде чем отправиться в путь.

В Коти мы сели на пароход и по Внутреннему морю добрались до Осаки, а оттуда поездом — до Нагои, где пересели на центральную линию. По линии Токайдо поезда еще не ходили, и нам пришлось добираться в Токио через Сиодзири. Но оказалось, что в районе Кофу был разрушен туннель, и мы, прихватив наш немудреный скарб, сошли с поезда и, миновав два перевала, в конце концов добрались до Токио пешком.

Жизнь в пригороде

В Токио мы временно поселились в районе Кёбаси в квартале Этидзэнбори. Сейчас там расположено множество различных складов, а тогда, сразу после землетрясения, там сохра-

нилось лишь несколько полуобгорелые бараков. Дядюшка Харуити сколотил для нас из кое-каких материалов домик, котором мы и зажили. Это, скорее, был не домик, а землянка двумя комнатами в четыре с половиной и три дзё* и с маленькой кухонькой. Для крыши использовали несколько листов оцинкованного железа и, поскольку потолка в нашей лачуге не было, летом крыша так накалялась, что даже по полу ходить босиком было горячо.

В июне 1924 года в этой лачуге родился мой младший брат Тосио. Он был темен лицом, и наши домашние наполовину в шутку, наполовину всерьез говорили, будто он стал таким от жары, царившей в лачуге.

В тот год я поступил в первый класс начальной школы в Этидззибори. Я говорил на диалекте Тоса и совершенно не понимал смысла того, о чем разговаривали учителя и мои одноклассники. Из-за этого меня прозвали «деревенщиной», но я в ту пору не понимал даже смысла слова «деревенщина». Из-за такого положения я все более замыкался в себе, а учителя стали причислять меня к отсталым. Я долго терпел, но потом признался учителю, что совершенно не понимаю его объяснений. Учитель извинился, что вовремя не обратил внимания на мой диалект, и обещал помочь. У меня как камень с груди свалился, и я с той поры стал прилежным учеником.

Дядюшка Харуити был известным в округе плотником и неплохо зарабатывал. Иногда он дарил мне и Тосио деньги на мелкие расходы, приговаривая при этом: «Эти денежки не копи, а пойд и потрать сразу». Кажется, Тосио присвоил тогда ему прозвище: «Дядюшка Пойди — и Потрать сразу».

Впоследствии из редких писем, которые от него приходили, мы узнали, что он временно бросил плотничать и занялся

торговлей, открыв в префектуре Канагава рыбную лавку. «Теперь хорошо, — писал он, — выпьешь — и тут же под боком своя закуска имеется». Харуити был большим шутником и большим выпивохой.

Однажды мы с отцом отправились на велосипедах его проведать. Дорога была дальняя, и мы добрались только к вечеру. В его лавчонке, которая одновременно выполняла роль забегаловки, толпилось немало посетителей. Похоже, дело у него процветало. Завидев нас, дядюшка стал бесцеремонно выпроваживать посетителей. Те, видно, специально зашли пропустить стаканчик и покидали лавку с большим неудовольствием. Но Харуити был непреклонен, и вскоре в лавке мы остались одни. «Сейчас я вас угощу отменными кальмарами», — сказал он, запирая лавку и потирая руки. В общем, за то время, что мы не встречались, он нисколько не изменился.

По приезде в Токио отец сначала помогал Харуити, потом плотничал на поденной работе, однако доходов непривычная для отца работа плотника не приносила, и он нанялся к одному хозяину мастерской штукатуром — эту работу он знал, научился замешивать глину, еще когда изготовлял в деревне глиняные грелки и шкатулки.

Но, по мере восстановления жилищ после землетрясения, нужда в штукатурках отпадала, и отец поступил в Такада сётэн, занимавшемуся оптовой торговлей строительными материалами. В его обязанности входило снабжение заказчиков стройматериалами, которые он развозил на тележке. Такада сётэн был связан с министерством двора, и отцу довелось возить материалы и для императорского дворца. Помнится, он с вос-

* Одно дзё — 1,5 кв. метра.

хищением рассказывал, на каком высоком фундаменте был дворец. Пол располагался так высоко, что в подполье можно было заходить, лишь слегка наклонив голову.

Так он проработал около десяти лет и даже получил водительские права. К тому времени Такада сётэн уже поставлял заказчикам стройматериалы на трехколесной мототележке, и хозяин предложил отцу сдать экзамены и получить водительские права. Отец тренировался на дамбе Аракава и часто брал нас с собой. Никогда не забуду, с какой гордостью он повез нас на своей мототележке домой, когда, наконец, получил водительские права.

В 1927 году мы покинули нашу лачугу и сняли дом в Огу (нынешний район Аракава). С наступлением годов правления Сёва (после 1925 г.) в обществе все сильнее стали ощущаться неблагоприятная конъюнктура и застой в экономике.

Отец, привыкший к физическому труду, находил удовлетворение в своей работе, но особого дохода она не приносила. И после переезда в новый дом мать предложила часть помещения превратить в лавку и заняться торговлей. Она и прежде занималась надомным ткачеством, теперь же решила брать у оптовика заказы на резиновые сапоги и парусиновые туфли. «Такой товар не портится, и работа как раз мне по силам», — говорила она. Однако район оказался неподходящим, торговля шла плохо и работу пришлось прекратить, изготовив лишь несколько пар для собственных нужд.

После этого мать занялась шитьем носков для военных и таби*. Я понимал, что мать надомничает, чтобы пополнить бюджет, и по возвращении из школы всячески помогал ей — притаскивал материал, ходил собирать заказы, зарабатывая по мелочам.

* Таби — японские носки из плотной ткани.

Когда я окончил курс обязательного обучения в начальной школе, встал вопрос: то ли продолжить обучение в старших классах, то ли поступить на работу. Лично для меня сомнения не возникало: надо поступать на работу, чтобы хоть немного помочь родителям. Однако родители рассудили по-иному. «Будешь учиться дальше», — сказала мать.

Поступление на работу

В 1929 году я поступил в старшие классы начальной школы в Огу. Плата за обучение составляла две иены в месяц. Но в доме лишних денег не было, и чтобы сэкономить две иены, отцу пришлось ходить пешком к месту работы, куда он до тех пор ездил на трамвае — расстояние немалое, десять километров, и у него уходило на это два часа лишнего времени.

Однажды хозяин одолжил отцу велосипед, и надо было видеть, сколько радости было написано на его лице, когда он подкатил к дому на велосипеде.

По первым и третьим воскресеньям у отца на службе были установлены дни отдыха. В такие дни отец куда-то уезжал, говоря домашним, что отправляется «зарабатывать наличные». По-видимому, он использовал дни отдыха для поденной работы, где платили за работу наличными в тот же день.

В свободное от работы время отец брал меня и Тосио на прогулку к сверкавшим вывесками вечерним магазинам. Мы там, конечно, ничего не покупали, только глазели на богатые витрины, но и это доставляло нам удовольствие.

В школе у меня появилось много друзей. Один из них рисовал красивые картинки и замечательно писал сочинения. Он был круглолицым добрым мальчиком, и во время перемен рисовал наши лица. Получалось очень похоже. Лет десять тому

назад он позвонил мне по телефону. Мы с ним не встречались лет пятьдесят, и, значит, ему было уже за шестьдесят. Звали его Кодзи Ката. Он стал знаменитым художником, автором рисунков к «Золотой ракетке», пользовавшейся большой популярностью среди детей.

«Мы устраиваем встречу однокашников. Не согласишься ли принять в ней участие?» — предложил Ката. Я с радостью согласился. С тех пор я старался не пропускать подобные встречи на которых всегда присутствовало десятка полтора моих школьных товарищей.

В ту пору в реке Аракава водилось много рыбы — не то, что теперь. И мы частенько отправлялись туда порыбачить. Рыбу можно было ловить прямо с берега, но больше ее попадалось когда удили с отмели на середине реки, куда можно было добраться на лодке. Помнится, перевозчик брал в оба конца по одной сэне*. Но у нас тоща и таких денег не было, и мы добирались до отмели вплавь, хотя это запрещалось. Одежду мы прятали на берегу и до отмели добирались в одних только плавках. Удочки и лески мы припрятывали в укромном уголке на отмели.

Однажды, когда мы были увлечены рыбной ловлей, с берега послышался голос: «Эй, мальчуганы! Это не ваша ли одежка?» Мы оглянулись и с ужасом заметили, что нас окликал полицейский. «Разве не знаете, что здесь переплывать реку запрещено?» — кричал он. «А мы не знали!» — пропищал я в ответ. Этот ответ лишь распалил полицейского. «Не врете! Здесь ясно написано на доске. Вы разве читать не умеете? Вашу одежонку я забираю. Получите в полицейском участке». Одежду нам вернули, но до сих пор не могу забыть чувство стыда, какое я испытал, когда мы с братом почти голышом пробирались к полицейскому участку.

* Сэна — мелкая монета, составлявшая одну сотую иены.

Помимо рыбалки мы в те годы занимались многими интересными вещами. В то время не все, что хотелось, можно было купить в магазине — не то, что теперь! И если чего-то хотелось, приходилось мастерить самим. Помнится, мы смастерили несколько рогаток, которые стреляли круглыми камушками. Но нам хотелось изготовить что-нибудь такое, чтобы точно попадать в цель. И мы с Тосио задумали сконструировать духовое ружье.

В Комагомэ был специализированный ружейный магазин, и мы часто ходили туда, без усталости разглядывая выставленные в витринах ружья. Нам очень хотелось купить духовое ружье, но где взять деньги? И вот мы решили сконструировать его сами. Но для духового ружья нужен очень узкий ствол — трубку для него не найти. Проще было изготовить дробовик. Мы так часто разглядывали витрины магазина, что мысленно уже представляли конструкцию ружья. Для пороха использовали патроны, применявшиеся в игрушечных пистолетах. Распотрошив несколько штук, мы получили достаточное количество пороха, раздобыли нужного диаметра металлическую трубку, закрепили ее на импровизированном деревянном ложе, выточили боек и спусковой крючок. Однако первое испытание закончилось неудачей. Выстрел был громкий, но вместо патрона с дробью у нас выскочил курок. Однако первая неудача нас не обескуражила. Мы увеличили заряд и выстрелили в доску в десяти метрах от нас. Выстрел был настолько сильный, что дробь пробила насквозь дюймовую доску. На шум выскочил из дома отец, и отобрал у нас ружье. Оно стреляло как настоящее, и пользоваться им было опасно. Так закончилась эпопея с изготовлением ружья.

В сентябре 1928 года у меня появился еще один брат, которого называли Кадзуо. После рождения Кадзуо мать стала часто хворать — сказались бесконечные надомные работы, да и заня-

тия по хозяйству. Садако исполнилось лишь десять лет, и она еще не могла в полную силу помогать по дому. Тем временем (в ноябре 1930 года) появился на свет Ёсио. Близился конец занятиям в школе, и я с радостью думал о том, что, наконец поступлю на работу и начну помогать родителям.

Вначале я нанялся выправлять погнутые бидоны для керосина, но меня, помимо этого, хозяин стал использовать для всяких домашних работ, и я, спустя три месяца, ушел от него в мастерскую в Асакуса, где мне поручили помогать в формовочных работах по изготовлению знаков различия для военной формы. Хозяин заметил, с каким вниманием и рвением я трудился, и пообещал пристроить меня на самостоятельную работу. С его помощью в 1931 году меня взяли в находившуюся в Сугамо мастерскую господина Энмото, занимавшуюся металлоизделиями. Мне в ту пору исполнилось четырнадцать лет. В мастерской работало около двадцати человек. Меня представили к станку учеником токаря. Работа на станке пришлась мне по нраву, и вскоре я освоил не только токарный, но и другие станки. Я впитывал новую технику, как пересохшая земля впитывает в себя воду. «Я нашел свое предназначение», с полной серьезностью думал я тогда. Когда Хироси, сын господина Энмото, решил открыть новое дело, он предложил мне одному из первых перейти на его новое предприятие. Видимо, он давно уже заметил, с каким энтузиазмом я работаю на станке.

Начав работать в мастерской Энмото, я осуществил, наконец, свою давнишнюю мечту — купил духовое ружье. Вначале я стрелял из него по неподвижным целям, потом стал испытывать и на движущихся. Тогда еще не было принято строгих законов, и я стал стрелять в пролетающих мимо нашего дома птиц. Но у меня не было достаточного опыта, и мне так и не удалось подбить хотя бы одну птицу. Более удачной оказалась стрельба по неподвижным, вернее, не по летящим целям — я

подстрелил несколько лягушек и мышей. За мышей, кстати, мне платили кое-какие деньги в уплату.

Иногда Тосио брал у меня ружье и куда-то уходил. Однажды он долго не возвращался, и когда уже все мы начали беспокоиться, Тосио появился с какой-то птицей на поясе. Это оказался бекас, которого по его словам, он подстрелил на реке Аракава.

Вечерние занятия

В 1931 году, когда я устроился на работу, был самый разгар глубокого упадка в экономике. В 1927 году наметился финансовый кризис, в 1929 году на нас обрушился мировой экономический кризис, затем депрессия годов Сёва. В те годы нередко можно было видеть, как по утрам бездомные рылись в мусорных ящиках на центральной улице Токио Гинзё в поисках отбросов. Тогда же в Японии широко распространилось слово «люмпен», и часто упоминалось среди интеллигенции выражение, взятое из названия кинофильма «Окончил университет, но...», созданного Оцу Ясудзиро в 1929 году.

В те годы моей заветной мечтой было завести велосипед. От Огу до места работы в Сугамо требовалось больше часа езды трамваем, а на велосипеде туда можно было добраться за тридцать минут. Но причина была не только в этом. Многие мои однокашники поступили в университет, и я каждый день, отправляясь на работу, встречал их в трамвае, одетых в новенькую форму и в сверкающих лаком фуражках. Каково мне было представлять перед ними в своей рабочей одежде! Особенно неприятно мне было встречаться взглядами со студентками. Вот я и решил обзавестись велосипедом, чтобы ни с кем из них не встречаться. Я экономил на деньгах, которые родители да-

вали мне на мелкие расходы, и через полгода скопил достаточную сумму для покупки приличного, хотя и подержанного велосипеда. Помнится, обошелся он мне тогда в четыре иены пятьдесят сэн.

«Ну вот, теперь я могу обойтись без трамвая», — подумал я, и до сих пор помню то невыразимое словами чувство освобождения, какое охватило меня тогда. В те годы дороги были свободные, транспорта было мало, и я спокойно добирался до места работы, насвистывая какую-нибудь песенку.

Работа мне нравилась. С юношеским рвением я, словно губка, впитывал в себя новые знания. Хозяин мастерской Хироси Эномото тоже был молод. Ему не исполнилось еще и тридцати. Он заметил, с каким рвением я трудился, и часто просил меня поработать в выходные дни. Меня это нисколько не стесняло, напротив, радовало, поскольку я считал, что сумею быстрее освоить свою специальность.

Однажды Эномото вызвал меня к себе и сказал: «Как ты смотришь на то, чтобы поступить в техническое училище и немножко подучиться? Сейчас время такое, что на одном умении далеко не уедешь. Нужны звания». Я был тогда еще юношей, и он относился ко мне, как к младшему брату. Предложение было неожиданное, и я сначала задумался. Тогда он сказал, что плату за обучение он частично возьмет на себя. Жалованье у меня тогда было пятнадцать иен в месяц, ну и сверхурочных я зарабатывал пять иен. Он пообещал, что освободит меня от сверхурочных работ, а эти пять иен будет вносить за учебу. Эномото даже сходил вместе со мной к родителям. «Ваш Тадао Касио хороший работник, — сказал он. — Но надо подумать о его будущем. А в будущем без знаний ему не обойтись. Вот я и хочу, чтобы он начал посещать вечерние занятия в училище. Оплату я беру на себя». Выслушав это предложение,

родители с благодарностью его приняли, а мать даже расплакалась.

Я сдал экзамены в техническое училище Васэда и был принят на вечернее отделение. Отныне я днем работал, а вечером учился. Мать каждое утро готовила мне две порции еды с собой, одну — чтобы перекусить в обеденный перерыв, другую — поесть перед уходом в училище. На деле же мне нередко удавалось поесть лишь в десять вечера, когда я возвращался домой после занятий.

Отец каждый вечер приходил меня встречать. Зная, что я голоден, он по дороге покупал для меня хлеб, а зимой приносил за пазухой горячий сладкий картофель. По пути домой он всегда меня расспрашивал, как прошел день, какие вечером были занятия. Мать вставала рано, часа в четыре утра, но никогда не ложилась спать до моего возвращения.

Рано утром я уходил на работу, оттуда — в училище. Домой возвращался не раньше десяти вечера и так уставал, что нередко засыпал прямо во время ужина. На выполнение домашних заданий у меня оставалось не более получаса, когда я ехал в трамвае с работы в училище. Перед экзаменами приходилось готовиться до поздней ночи, и я до сих пор помню, как мучительно боролся со сном.

Работа и учеба занимали все время. Хотя хозяин Эномото по собственному почину освободил меня от сверхурочных занятий, мне было неприятно уходить с работы, когда все остальные оставались на сверхурочные. Я всегда дотягивал до последней минуты, и потом мчался в училище, как угорелый. Кое-как, повторив в трамвае задание, я в последнюю минуту влетал в класс и плюхался за парту. Задания по английскому языку я заучивал наизусть, времени на обдумывание прочитанного не было, и все, что я зубрил к экзаменам по английскому языку, забывалось уже на следующий день.

Меня подстегивало в занятиях и то, что я находился как бы все время под контролем отца, который приходил меня встречать и мог видеть результаты экзаменов, которые вывешивались на специальной доске. Но, как ни странно, несмотря на тяжкие условия, я учился неплохо и всегда получал приличные оценки.

В нашем классе было пятьдесят учеников, а на курсе — более ста пятидесяти. Фамилии в списках, сдавших экзамены, проставлялись в порядке успеваемости. Однажды отец увидел в училище такой список и с удовлетворением отметил: «А ты неплохо успеваешь». Я в том списке стоял тридцатым.

В те годы училище посещали разные люди, многие из них работали, имели жизненный опыт и потому к учебе относились по-настоящему серьезно. Учителя тоже старались дать нам максимум знаний. Помнится, один молодой преподаватель родного языка, стараясь расширить наш кругозор, предлагал задавать ему вопросы не только по языку, но и из области политики и даже по математике. Он предупреждал, что не на все вопросы сумеет ответить должным образом, но просил задавать вопросы без стеснения: это, мол, и ему послужит на пользу. Некоторые спрашивали кое-что и по своей специальности. Если учитель не сразу мог ответить, он просил подождать, но на следующем занятии обязательно отвечал. Вот какие в те годы встречались замечательные преподаватели.

Тогда тетради, блокноты и письменные принадлежности считались большой ценностью. Один лист чертежной бумаги стоил, к примеру, одну сэню. Поэтому прежде чем чертить набело, мы много раз предварительно делали чертежи на газетной бумаге. Все мы очень старались. Ведь на белом чертеже не допускалось ни единой поправки.

Мы жили тогда напряженной жизнью, старательно учились, хотя условия были тяжелые. Времени на учебу катастро-

фически не хватало, да и заниматься было негде. Вечером, возвращаясь из училища, я садился ужинать и кое-что почитать в той же комнатухе в восемь дзё, где спали мои братья. Все это не устраивало ни меня, ни братьев, ни родителей. Всем нам хотелось хоть немного улучшить условия нашего существования, пожить по-человечески.

Смерть благодетеля

В 1936 году хозяина мастерской Хироси Эномото призвали в армию. Прощаясь со мной, Эномото сказал: «Я мог бы поручить управление мастерской тебе, Касио, но только ты еще молод и руководящего опыта у тебя не хватает. Поэтому я решил мастерскую закрыть, а тебя порекомендовать на работу в другое место». С этими словами он вручил мне рекомендательное письмо на радиоламповый завод, находившийся в Токио в районе Омори.

Должно быть, Эномото предчувствовал, что больше уже не вернется. Прощаясь, он подарил мне верньерную металлическую линейку, с которой он никогда не расставался на работе.

После отъезда Эномото на фронт я отправился сдавать вступительные экзамены на радиоламповый завод. Рекомендательное письмо рекомендательным письмом, но там существовали условия обязательной проверки способностей поступающего на работу. Утром в день экзамена мне дали чертеж и предложили выточить по нему деталь. Задание было простое, а срок—один день. Я внимательно изучил чертеж, но одну его часть никак не мог понять. Сколько ни ломал голову, ничего не получалось. Во время работы у Эномото в мастерской я стал чересчур самоуверенным и считал, что любое задание мне

по силам. И здесь я получил первый щелчок по своему самолюбию.

На счастье, мне повстречался один из сотрудников радиолампового завода господин Сугимото. Заметив, что я оказался в затруднительном положении, он сделал упрощенный чертеж детали и все мне объяснил. Тогда-то я понял, как мало еще знаю. С помощью Сугимото мне удалось успешно пройти испытание, и меня приняли на работу. С тех пор мы с ним крепко подружились. Он был всего на год старше меня, но уже прекрасно разбирался в машинах.

Через год или полтора после призыва в армию Эномото погиб на фронте. Верньерная линейка оказалась поистине его прощальным подарком. После гибели Эномото я часто по праздникам наносил визит его вдове, но вскоре она повторно вышла замуж, и я перестал навещать их семью.

В 1933 году в нашем семействе произошло прибавление — родилась Митико. Теперь нас уже было вместе с родителями восемь — четыре брата и две сестры. А в 1936 году появилась на свет моя самая младшая сестричка Томико. Но она недолго прожила на свете и спустя несколько дней умерла. Видимо, во время рождения она простудилась и умерла, несмотря на старания врача.

На следующее утро ничего не ведавший об этом врач пришел с визитом. Мать отвесила ему пощечину и выгнала из дома, крича, что он «неправильно лечил девочку и погубил ее». Никогда не видел такого лица у обычно доброй моей матери. Всю ночь она провела, прижимая к себе тельце умершей девочки, и что-то шептала ей на ухо.

Я не мог на это смотреть и уговаривал мать оставить девочку в покое — ведь она умерла, но мать не отпускала ее, приговаривая со слезами: «Это последняя ночь и оставьте меня с ней».

Такие печальные события не обходили стороной и нашу семью, но обычно, несмотря на бедность, мы жили дружно и весело.

Мой младший брат Тосио был тихоней. Его было ни видно, ни слышно. Однажды к нам в гости заглянула знакомая матери и, лишь прощаясь, с удивлением обратила внимание, что в комнате находился мальчуган — так тихо и незаметно вел себя Тосио. Помнится, эта знакомая тогда сказала: «До чего же ты тихий и скромный мальчик. Даже не подошел ко мне. При таком характере кем же ты станешь, когда вырастишь большой, Тосио?»

«Я буду изобретателем», — серьезно ответил Тосио, чем вызвал общий смех. Он тогда еще только готовился к поступлению в начальную школу. Выслушав его ответ, гостя сказала: «Твое желание похвально, а ты сам-то знаешь, чем занимаются изобретатели?» «Знаю, — ответил он. — Вот я думаю изобрести такую машину, которая когда хочется есть, совала бы в открытый рот вкусную еду». Все вокруг расхохотались, и лишь один Тосио сохранял серьезное выражение лица. Холодные зимние дни он любил проводить у печурки и все время о чем-то думал.

В противоположность Тосио мой другой младший брат Кадзуо был настоящий живчик — ни минуты не мог спокойно усидеть на месте. Он был весел, общителен, увлекался спортом, особенно бегом и борьбой. Кадзуо часто выступал на соревнованиях, и все в округе его знали. Упрямый и настойчивый, он нередко побеждал в соревнованиях. Помнится, однажды он даже получил в награду арбуз, который мы с удовольствием съели. В борьбе сумо он побеждал даже более сильных противников с помощью приема, который мы называли «кавадзу» — лягушка.

Мой третий брат Ёсио по характеру походил на Тосио. Он был спокойным, послушным ребенком, старался ни с кем не

вступать в спор, тем более в драку. Поскольку он был самым младшим из братьев, ему доставались обноски и игрушки от старших. Игрушки он чинил, приводил в порядок и играл, не тая обиды на старших братьев. Когда Кадзуо надоедала какая-нибудь игрушка, он сплавлял ее Ёсио, но потом, заметив, как тот ее починил и обновил, часто требовал вернуть ее ему обратно. Ёсио послушно возвращал игрушку, никогда не вступая в спор...

Когда мне исполнилось двадцать лет, меня вызвали на комиссию для проверки пригодности к службе в армии. Однако по здоровью меня зачислили в резервисты третьего разряда. Я оказался чересчур худ и слаб для службы в армии — сказались мои бесконечные занятия, да и желудок плохо работал. Так я и остался худющим на всю жизнь.

Раз меня не взяли в армию, надо было продолжать работать. Но помню чувство стыда и какой-то своей неполноценности, когда все мои одноклассники отправились служить в армию, а я по здоровью был освобожден.

Как я взбунтовался

На радиоламповом заводе в Омори трудилось более трехсот человек. Среди поступивших одновременно со мной на работу оказалось много способных молодых людей, и это заставляло меня тянуться за ними, ни в чем им не уступать.

На заводе особым влиянием пользовались пожилые, опытные рабочие. Именно среди них выбирались бригадиры, которые распределяли работу по членам бригады. Там действовал бригадный подряд, и заработки целиком зависели от количества и качества выполняемой работы, а заказы на выгодную работу зависели от взаимоотношений между начальством за-

вода и бригадиром. Безусловно, хорошую работу поручали наиболее способным и знающим, и бригадиры всегда с особой строгостью подходили к оценке работы рядовых рабочих, да и последние старались не ударить лицом в грязь. Надо сказать, что даже инженеры, получившие высшее образование, прислушивались к мнению бригадиров, и без их согласия никакую работу не начинали.

Мои способности быстро оценили на заводе и стали часто приглашать в другие бригады и цеха для выполнения особо тонких, престижных работ. Это не очень нравилось старым рабочим, которые были здесь еще до меня. Однажды в туалете я услышал, как один рабочий говорил другому: «Этот Касио, наверно, дает мастерам и бригадирам взятки. Иначе не стали бы они поручать ему выгодную работу». Мне стало так стыдно и обидно за себя, что я долго еще не выходил из туалета после того, как они ушли. Должно быть, в наших взаимоотношениях сказывалось то, что я был не слишком общительным, не принимал от других приглашения на выпивки или на обеды вне завода. В перерыв я съедал то, что мне давали из дому, а после работы не ходил с остальными в забегаловки, предпочитая поскорее вернуться домой. Общению с сослуживцами я предпочитал беседы с отцом и братьями за семейным столом.

Правда, с двоими сослуживцами, Сэкинэ и Нодзаки, я подружился надолго и даже пригласил их на работу в организованную мной впоследствии компанию «Счетные машины Касио». Имена других сослуживцев мне не запомнились. Исключение составлял лишь Сутимото, который оказал мне неоценимую услугу при сдаче экзаменов для поступления на радиоламповый завод.

В июле 1937 года в пригородах Пекина произошел инцидент между китайскими и японскими войсками, а за полтора года до этого случились события 26 февраля, которые послу-

жили началом превращения Японии в милитаристское государство. В результате японо-китайской войны страна перешла на систему военного времени, и промышленность переключилась преимущественно на военные заказы.

На чрезвычайной сессии парламента в сентябре был принят чрезвычайный бюджет военного времени в два миллиарда иен, военные расходы превысили два с половиной миллиарда. Для того, чтобы ослабить инфляцию, возникающую из-за все возрастающих, непомерных военных расходов, были приняты меры по установлению контроля над экономикой. На упомянутой сессии парламента были приняты три закона, получившие известность, как «три закона о контроле» — закон о чрезвычайном регулировании капиталовложений, закон о чрезвычайных мерах в области экспорта и импорта товаров и закон о мобилизации в промышленности, выполняющей военные заказы. Тем самым вся экономика Японии была поставлена в условия жесточайшего контроля.

Теперь для увеличения капиталовложений, слияния компаний, перемены в направлениях деятельности, ее говоря уже о созданий новых предприятий, требовалось разрешение правительства. Без санкции правительства не разрешалось обновление оборудования, расширение и модернизация производства. Жесткие ограничения были введены и в сфере финансирования, разрешение и очередность которого определялись специальным комитетом по чрезвычайному регулированию капиталовложений. Комитетом были введены нормы капиталовложений, согласно которым все предприятия подразделялись на группы А, В и С.

В группу А, имевшую преимущества в капиталовложениях, включались предприятия черной и цветной металлургии, угледобывающей промышленности, а также автомобильной, авиастроительной, химической, вооружения — всего свыше

ста видов предприятий. В группу С, состоявшую из ста пятидесяти видов предприятий, включались те из них, которые не имели первостепенного значения — текстильные, мыловаренные, парфюмерные, а также универмаги. Промежуточное положение между группами А и С занимали предприятия группы В, производившие искусственное волокно, целлюлозу, строительные материалы и другие — всего сто двадцать видов предприятий.

Закон о мобилизации в промышленности, выполняющей военные заказы, устанавливал контроль, использование и право экспроприации предприятий военной промышленности. Заводы, определявшиеся как военные, ставились под непосредственный контроль армии или военно-морского флота. На такие предприятия направлялись военные инспекторы, которые руководили производством, контролировали его, обеспечивали сохранность военной тайны и даже обладали полномочиями в определении цен на производимые товары и в непосредственном управлении производственным процессом.

В ту пору часто можно было слышать разговоры о том, как выдающиеся директора предприятий были вынуждены склонять головы перед военными инспекторами, которые им годились в сыновья. Я тоже оказался в волнах сложившейся ситуации. Дело в том, что господин Сугимото, который мне благоволил, перешел на работу на завод пишущих машинок и точного машиностроения, находившийся под контролем армейских инспекторов. Этому предприятию было поручено изготовление военных биноклей, пулеметных лент и форм для ружейных патронов. Сугимото был приглашен туда как специалист, разбирающийся одновременно в управлении и технологии. Мне он тоже предложил перейти вместе с ним на этот завод.

Меня в те годы не оставляло чувство вины из-за того, что меня не взяли на военную службу. И я с энтузиазмом принялся за работу, которая в какой-то степени должна была освободить от комплекса неполноценности, поскольку производимая нами продукция отправлялась солдатам на передовую линию фронта. Однако реальность оказалась совсем не такой, как я ее себе представлял.

Поскольку предприятие было причислено к военным, то, само собой, на него были направлены военные инспектора. Но, к сожалению, в производстве они совершенно не разбирались и лишь мешали работе. Время от времени они появлялись на заводе, собирали рабочих и устраивали нечто вроде военных смотров.

Обычно накануне нас заставляли на час раньше кончать работу и заниматься уборкой в цехах. В день смотра работа также приостанавливалась, и мы должны были встречать военных инспекторов, оказывая им всяческие знаки почтения. Меня эта лишняя трата времени всегда выводила из себя, и однажды я приказал членам своей бригады: «Уборкой заниматься не будем, устраивать парады тоже не будем. Лучше это время потратить на работу для фронта». Так мы и поступили, что вызвало колоссальный скандал. Меня вызвали в дирекцию завода и сделали накачку. Однако я стоял на своем; «В то время, когда каждую минуту надо использовать для увеличения производства, незачем тратить время на всякие уборки и смотры». Поняв, что меня не переубедить, руководство завода переменило тактику. «Послушай, Касио, обратился ко мне директор, — я полностью с тобой согласен. Но подумай о другом: инспектор, которому мы испортили настроение, ведь может сделать так, что нас вообще лишат военных заказов». Против этого довода мне нечего было возразить. На том мой бунт и окончился.

К независимости

Я уже давно работал на заводе, когда всем нам предложили сдать экзамены по проверке технических способностей. В чем состояли эти экзамены, я сейчас в точности не помню, но оценку я получил высокую — сказывался дух соревновательности, который существовал на нашем заводе и способствовал тому, что я все время старался шлифовать свои знания. Однако этот экзамен привел меня к мысли о том, что все мои старания напрасны: без высшего образования меня все равно не назначили бы начальником отдела, сколько бы я ни выбивался из сил. Вспомнились мне и вечерние занятия в техническом училище Васэда. Их посещали разные люди. Был среди них и один рабочий почти пенсионного возраста. Он относился к учебе с особой серьезностью. Ведь от его успехов зависела и его зарплата и пенсия.

Все это укрепляло меня в решимости обрести самостоятельность. Япония к тому времени уже вступила в войну на Тихом океане. Многих друзей одного за другим брали в армию и отправляли на фронт. Я испытывал по отношению к ним угрызения совести, но в то же время чувствовал, что вскоре подойдет и моя очередь, хотя я и числился всего лишь резервистом третьего разряда. Надо было до этого успеть начать самостоятельное дело. Так мне думалось. Но осуществить мою мечту оказалось непросто.

В военное время мне, как специалисту по технике, вменялось в обязанность обучать основам техники молодых рабочих. Я был в ранге контролера, а контролеру не разрешалось работать на заводе с численностью менее пятидесяти рабочих. В те годы сколь бы высокими техническими способностями ты ни обладал, использовать их по своему усмотрению не разрешалось.

Но дело было не только в этом. Мне не хватало капитала. Один токарный станок — не новый, а порядком изношенный — стоил две тысячи иен. Всех моих накоплений хватило бы на один станок, но ведь требовалось и многое другое. По моим подсчетам, надо было еще не менее трех тысяч иен. Отец обратился к своему старому знакомому — оптовому торговцу лесом, у которого он работал, и тот дал согласие ссудить некоторую сумму.

Но сложности этим не ограничились. В соответствии с принятым в апреле 1938 года законом о всеобщей мобилизации нации, был опубликован специальный «указ об условиях организации производства». Дело в том, что с точки зрения военных властей использование мелких предприятий с отсталой техникой для получения военных подрядов препятствовало расширению и росту производительных сил, и делалась ставка на крупные предприятия. В связи с этим правительство с конца 1940 года по 1941 год приступило к осуществлению политики упорядочения и объединения мелких и средних предприятий. Законодательную базу под это закладывал опубликованный 11 декабря 1941 года указ об условиях организации производства, который, в частности, гласил: «В целях обеспечения максимального вклада в национальную экономику, принять основы обеспечения создания новых производств и контроля над ними».

В течение 1938-41 гг. был обнародован ряд других указов. Среди них — указы по контролю и использованию людских ресурсов: указ об ограничении найма рабочих, указ о запрещении перемещения рабочей силы, указ о всеобщей трудовой повинности; указы о контроле за использованием материальных ресурсов; указ о контроле за материальными ресурсами, указ о контроле за распределением предметов первой необходимости, указ о регулировании использования электроэнер-

гии, указ об использовании и экспроприации материальных ресурсов, подлежащих всеобщей мобилизации; указы о контроле и управлении предприятиями: указ об условиях разрешения открытия новых предприятий, указ о важнейших производственных группах предприятий, указ о реорганизации и упорядочении предприятий, и ряд других. Все эти указы связывали по рукам и ногам любого инициативного предпринимателя, замыслившего открыть новое дело. А без соответствующего разрешения нельзя было получить ни необходимые материалы, ни приборы и машины.

Но помощь пришла с совершенно неожиданной стороны. Один из наших соседей, Ёсиока, у которого позади нашего дома была мастерская по производству деталей для самолетов, предложил мне заняться самостоятельным производством. Мастерская Ёсиоки была невелика, но и оттуда ряд технических специалистов был мобилизован в армию, и хозяин стал испытывать трудности в области технического руководства. Ёсиоке было известно о моем желании организовать самостоятельное производство, и он предложил: «ты обеспечишь техническое руководство в моей мастерской, а я разрешу тебе заняться собственным делом и буду снабжать тебя необходимыми материалами и сырьем».

В 1937 году японская армия насчитывала более миллиона солдат и офицеров. По мере расширения военных действий их число стало быстро возрастать и к 1941 году превысило 2 миллиона 400 тысяч человек. Из-за резкого роста вооруженных сил в различных отраслях промышленности стала испытываться острая нехватка рабочей силы, на военных заводах стали часто переманивать друг у друга опытных рабочих.

Мастерские Ёсиоки считались военным предприятием и им разрешалось осуществлять расширение производства. Тем самым Ёсиоке не составило труда получить разрешение на

создание нового цеха, который я и возглавил, получив полную самостоятельность.

Помнится, это произошло в канун 1942 года. С помощью Ёсиоки я установил в цеху токарный станок и испытал его в действии. Мать поздравила нас, отварив праздничный рис с красной фасолью. «Вот я и стал самостоятельным хозяином», думал я в тот вечер. Мне исполнилось в ту пору двадцать пять лет.

Женитьба

Работы было много. Первое время, получив любой заказ, я чуть ли не среди ночи вскакивал с постели и отправлялся его исполнять. Но постепенно необходимость в этом отпала. Нехватка рабочих рук и оборудования привели к тому, что заказы стали сыпаться со всех сторон. Появилась возможность выбора. Вскоре я получил крупный заказ на производство деталей для авиационных маслопроводов.

Работа продвигалась нормально, но каждый день я был страшно занят, ни одной свободной минуты. Днем я своей работой заниматься не мог, поскольку выполнял данные Ёсиоке обязательства по техническому руководству его рабочими. На свое дело оставались лишь вечерние часы, и, вставая рано утром, я работал до десяти, а то и до одиннадцати вечера. За работой я забывал о времени. Время мне подсказывал голод, который я начинал ощущать к вечеру. О выходных днях не было и речи.

Мой брат Тосио окончил Токийское электротехническое училище и поступил в качестве техника в Токийское управление министерства связи Японии. Видя, как я устаю, он часто

мне помогал в свободное от службы время. Помогал мне и другой младший брат, Кадзуо, когда пораньше возвращался из школы. Поскольку братья не были приучены к моей работе, я придумал для них специальные инструменты, которые облегчали им труд.

В свободные от учебы и службы дни мы брались за работу втроем — и тогда дело спорилось. За год с небольшим нам удалось вернуть взятые в долг три тысячи иен. Я старался вернуть долг в максимально короткий срок, потому что меня могли мобилизовать в армию в любое время, а уходить на войну обремененным долгами не хотелось.

Обстановка на фронтах войны ухудшалась с каждым днем. В феврале 1943 года мы отступили в битве при Гвадалканале, в апреле погиб главнокомандующий объединенной эскадрой адмирал Исороку Ямамото, в мае мы потерпели поражение в битве за остров Атту.

В июне министерство торговли и промышленности объявило подробности принятого в 1941 году указа о сборе металлических изделий. Они касались сдачи черных и цветных металлов, необходимых для изготовления оружия и строительства военных кораблей. Подлежали сдаче металлические двери, стулья, печурки, вентиляторы, ложки, вилки и даже колокола и металлические запоры в храмах. Отсюда можно судить, сколь велика была нехватка металла. В связи с этим нам все труднее становилось доставать необходимые для производства материалы и сырье.

В ноябре я женился на Сигэ Ногуте из города Кавагоэ в префектуре Сайтама. Меня сосватал один из сотрудников Японской компании по производству пишущих машинок и приборов точного машиностроения. Еще до этого меня сватали несколько раз, но почему-то в последний момент сватовство оканчивалось неудачей. Потом я узнал, что причиной тому

была болтливая владелица харчевни, где подавали суси*, которая, видимо, без злого умысла рассказывала тем, кто приходил выяснять наше семейное положение, что у меня много младших братьев и сестер, за которыми придется ухаживать, Сигэ, у которой старший брат был, как и я, рабочим, это не испугало. Она предпочитала выйти замуж за человека, имеющего специальность, чем за служащего.

На смотрины я пошел вместе с матерью. Похоже, она вообще радовалась этому событию больше, чем я, и я решил: если девушка матери понравится, я женюсь на ней. «Вроде бы добрая, покладистая девушка». Таково было первое впечатление матери. О чем мы тоща говорили, в точности не помню — был не в своей тарелке. Кажется, разговор зашел и о работе. На обратном пути мать сказала: «Хорошая девушка. Тадао!» Вопрос был решен. К счастью, со стороны невесты тоже пришло согласие.

Свадьбу мы устроили скромную, пригласив лишь ближайших родственников и соседей, поскольку незадолго перед свадьбой скончалась мать Сигэ. Кроме того, в военное время было не до пышных свадеб и свадебных путешествий. Каждый из гостей принес домашней еды, мы зарубили единственного петуха — тем пиршество и ограничилось. Петуха этого мы все очень любили, и жалко было с ним расставаться.

После свадьбы мы продолжали питаться из одного котла с родителями и братьями. В нашем семействе Касио так повелось с самого начала. Еду всю делили поровну. Потом мне Сигэ призналась, что часто страдала расстройством желудка, поскольку ели все одинаково, но для нее это было много, а оставлять было не принято.

После женитьбы я снял по соседству комнату, но она была такая тесная, что едва помещалась постель, так что остальное

* Суси — рисовые колбки с кусочками рыбы или овощами, одобренные уксусом и сахаром.

время мы проводили в родительском доме. К тому времени мать стала часто болеть, и все домашнее хозяйство легло на плечи Сигэ. Кроме того, Сигэ вместо родителей ходила на собрания в школу, где учились младшие. Впоследствии она немало потрудилась и когда настал черед жениться моим младшим братьям.

Начиная с 1944 года, участились воздушные налеты на Токио, и я с женой, а также отец, остались в столице, а остальное семейство решило эвакуироваться в дом Сигэ, в город Кавагоэ префектуры Сайтами. Утром мы вышли из дома, погрузив на тележку шкаф Сигэ, а также приданое моей младшей сестры Садако. Отец впрягся в телегу, а сзади ее подталкивали Сигэ и Садако. До Кавагоэ было не меньше тридцати километров. Полпути мы прошли без особых затруднений, но дальше дорога стала хуже и под конец мы едва продвигались вперед.

Когда мы добрались до Нанкодани, уже стемнело, и дальше двигаться уже не было сил. К тому же все страшно проголодались. Отец отправился в близлежащий крестьянский дом, чтобы раздобыть что-нибудь поесть. Хозяйка дома оказалась настолько любезной, что не только покормила нас, но и вообще предложила у нее остаться. «В сарае наверху свободное помещение — на всех места хватит», — сказала она. Так и получилось, что, намереваясь эвакуироваться в Кавагоэ, мы решили остаться у госпожи Коминэ. Это произошло в марте 1944 года. Эвакуация в Нанкодани оказалась для нас более удобной, потому что оттуда Тосио и Кадзуо могли ездить на службу в Токио, а Ёсио — в школу. Младшая же сестренка Садако перевелась в среднюю школу Нанкодани.

Вскоре после того, как мать, братья и сестра эвакуировались, бомбардировки Токио стали еще более ожесточенными. Мать беспокоилась за нас, оставшихся в Токио, и всякий раз,

когда объявляли воздушную тревогу, со слезами на глазах смотрела в сторону столицы.

Странно об этом говорить, но черные силуэты бомбардировщиков Б-29 на фоне пылающего от разрывов неба создавали впечатление какой-то необычной красоты.

Воздушные налеты

После ночного налета 13 апреля 1945 года весь район Аракава превратился в выжженную пустыню. Рев бомбардировщиков, свист падающих бомб, гулкие разрывы зажигалок наводили страх и уныние. Я, Сигэ и отец нагрузили на велосипед самые необходимые вещи, остальные сложили горкой во дворе и накрыли листами железа. Пламя пожара подступало к самому дому. Я хотел вернуться, чтобы захватить забытый радиоприемник, но пламя преградило мне путь. Кругом было море огня, и мы не знали, где искать спасенья. Наконец, решили податься в ту сторону, которая уже подверглась бомбардировке 10 марта, рассчитывая, что повторно этот район не будут бомбить.

Мы долго пробирались среди развалин и пожаров и когда прибыли в намеченный район, уже рассвело и сирена известила об отбое воздушной тревоги.

В общем, на этот раз мы спаслись, но когда почувствовали, что жизни уже ничто не угрожает, сразу вернулись всякие заботы. В первую очередь нас беспокоил дом и оставленные в цеху токарные станки. Мы поспешно вернулись обратно. Станки были целы, но сильно обгорели. После небольшого ремонта их можно было снова пускать в дело. Отец долго возился на кухне, наконец вышел, держа в руках обгорелый котелок с рисом.

Дома у нас было принято: чтобы утром лишнее время не тратить, готовить к варке рис с вечера. Рис промывали, закладывали в котел и ставили в печь.

Крышка на котелке сгорела, но рис оказался вполне съедобен. Должно быть, от жары во время пожара он сварился, и мы с удовольствием его поели. Отец брал рис из котелка руками и все приговаривал: «Обычно пригорает снизу, у дна, а здесь он пригорел сверху».

Утолив голод, мы стали осматривать причиненный дому ущерб, и тут я под ногами обнаружил небольшую пружинку величиной в половину указательного пальца. По-видимому, это была пружина от взрывателя сброшенной американцами зажигательной бомбы. Меня удивило, что она нисколько не деформировалась, лишь цвет изменился.

Если не употреблять при изготовлении таких пружин жаропрочный материал, то из-за жары они теряют упругость и эластичность. Эта же пружина сохранила то и другое и вполне могла быть использована повторно. «Вот что значит американская техника», — с завистью подумал я тогда.

Днем из Нанкодани прибыли Тосио, Кадзуо и Ёсио. Беспокоясь, не случилось ли с нами что во время бомбардировки, они рано утром вышли из Нанкодани, и поскольку в Акабанэ поезда не ходили, им пришлось проделать весь многочасовой путь пешком. Увидев нас живыми и здоровыми, они страшно обрадовались, ибо были настроены на худшее.

Дом наш сгорел, и нам ничего не оставалось, как отправиться в Нанкодани, куда эвакуировалась часть нашей семьи. Когда мы шестером там поздно вечером появились, мать не смогла сдержать слез. Все мы страшно устали, особенно моя жена Сигэ, по теперь у нас снова была крыша над головой и было где приготовить еду. Я пробыл там вместе со всеми до вечера, а на

другой день отправился обратно в Токио. Надо было подумать о том, как починить и запустить станки, чтобы снова давать продукцию. Теперь мы все переехали в Нанкодани. Наверху амбара была большая комната, где мы поселились все вместе — отец с матерью, я с женой и братья с сестренкой. Братьям приходилось ездить в Токио на службу и в школу, поэтому мать и Сигэ вставали в три часа утра, чтобы успеть приготовить для них завтрак.

Хозяйка дома, где мы жили, была настолько любезна, что, раз в три дня позволяла нам мыться в своей бане. Баня была темная, без освещения, и нам приходилось мыться буквально наощупь. Пользоваться мылом хозяйка не разрешала, поскольку вода из бани шла на полив огорода. Баня была настолько грязная, что при свете дня мы не решились бы туда войти, и все же это было счастье, что хозяйка позволяла нам там мыться.

«Да, нелегко нам тогда приходилось», — вспоминала впоследствии мать. Помню, как вечером, когда мы гасили свет, на нас нападали полчища блох, вшей, клопов и комаров. Мы сворачивали газеты в трубочки и, подготовившись бить ими, зажигали свет, но вся эта живность успевала разбежаться по щелям, а потом снова не давала нам покоя.

Время от времени я выезжал из Нанкодани в Токио. До станции пешком было минут тридцать, а там я вскакивал в товарный вагон и вместе с коровами и лошадьми добирался до Токио. Пассажирские поезда ходили тогда очень редко.

Тем временем мы наладили станки, построили над ними барак с крышей и с июня начали работу. Заказов было много, поскольку мы изготавливали детали для самолетов. Наш район Огу, превратившийся после бомбардировок в выжженную равнину, постепенно отстраивался заново и заселялся. Мы с от-

цом теперь поселились там же, времени на поездки в Нанкодани практически не было, и мы вели холостяцкую жизнь. Отец занимался готовкой, а я пропадая в мастерской. По вечерам, укладываясь в постель, мы подолгу разговаривали. Дочка руководителя нашей соседской пятидворки Хасимото приносила нам табак, который выдавали по карточкам, и иногда приглашала нас помыться в бане.

1 августа, спустя два месяца, Тосио призвали в армию на службу в полк, располагавшийся в Ниигате. А спустя две недели война окончилась.

II. СТАВКА НА СЧЕТНЫЕ МАШИНЫ

Отец — главный кормилец

Вскоре по окончании войны мы переехали из префектуры Сайтама, где жили в эвакуации, в город Митака. Незадолго до этого мы получили письмо от племянницы отца, в котором она сообщала, что в Митаке есть подходящий дом, который можно приобрести по сходной цене.

Дом был не слишком велик, но двухэтажный, на каждом этаже по две комнаты, а главное — к нему примыкало помещение с земляным полом площадью в шесть или семь цубо*, которое можно было использовать под мастерскую. Мы сразу же установили там купленный по сходной цене токарный станок, который привезли на двухколесном прицепе к велосипеду.

Заказов было достаточно, так что без работы мы не сидели. Проблемой стало продовольствие. В первый послевоенный год случился страшный неурожай, производство риса по сравнению с обычными годами сократилось на треть, распространились слухи, что из-за этого умрет от голода не менее десяти миллионов человек. В самом деле, тех крох риса, которые мы получали по распределению, едва бы хватило, чтобы не умереть голодной смертью. Единственный выход — прикупить продовольствие со стороны. Я все время проводил в мастерской, Тосио вернулся на службу в Токийское управление министерства связи, где он служил во время войны, Кадзуо тоже работал, а Ёсио еще только учился в школе. Так что все заботы по добыванию продовольствия легли на плечи отца.

* Цубо — 3,3 кв. метра.

В битком набитых людьми поездах отец отправлялся за провизией в префектуры Тотиги, Фукусима, Мияги, Иватэ и даже в Акита. В таких поездах ехать было опасно, но прежде надо было отстоять ночь на станции, чтобы приобрести билет. Зимой мороз пронизывал до костей.

Но еще трудней, чем ехать за продуктами, было возвращаться. С мешками и котомками люди взбирались в вагоны через окна, рискуя жизнью висли на поручнях тормозных площадок. Многие срывались и падали на рельсы во время проезда через мосты и туннели.

Отец часто ездил в префектуру Фукусима, где в Корияме жил его давнишний друг Гундзи. Отец заранее сообщал ему о том, что хотел бы купить, и тот обходил крестьянские дворы, скупая для него все необходимое. Отцу оставалось только приехать за продуктами к Гундзи. Последний был настолько любезен, что сам дважды приезжал в Токио и привозил для нас рис и овощи. Он так ловко припрятывал провозимый рис и в таком количестве, что мы диву давались. Поскольку рис провозить было нельзя, он засыпал его в продолговатые мешочки, обкладывая их овощами и все это засовывал в большой мешок. Он научил этому и отца, и тот бывало в один прием провозил по семьдесят килограмм риса.

Вскоре после переезда в Митаку за мою младшую сестренку Садако посватался Рёити Сояма, служивший бухгалтером в одной из токийских компаний в Огу. Сватом был мой старый знакомый по соседской пятидворке в Огу, с которым мы вместе ходили на занятия по противовоздушной обороне. За Садако сватались уже несколько раз, но женихи попадались все низкорослые, а Садако была высокого роста, и те ей почему-то не нравились. Вот ведь какие бывают причины! Сояма же был высокий, широкоплечий — в общем, во вкусе Садако. Помнится, приданое Садако и подарки отвезли тогда на грузовике,

который работал на древесном угле. Такими грузовиками из-за нехватки горючего пользовались во время войны и в первые послевоенные годы. Грузовики эти были маломощные и часто останавливались, если дорога круто шла на подъем.

Моя самая младшая сестренка Мити ко тоже вышла замуж за Ютака Хориути вскоре после нашего переезда в город Митака. Хориути сосватали наши соседи. В первый год женитьбы он был стройным, красивым юношей, но вскоре очень растолстел и стал мужчиной мощного телосложения.

Что до работы в мастерской, то замыслов у меня была много. Вначале я решил изготавливать долота и стамески для плотницких работ. После войны начались восстановительные работы, а какой плотник без долота! Да и обычному человеку оно всегда нужно для всяких работ по дому. В общем, можно было вполне рассчитывать на стабильный спрос. Кроме того, поблизости открылся магазин по торговле бывшим военным имуществом. Это тоже было мне наруку. Но мой план так и не осуществился. Во-первых, отказался сотрудничать тот человек, с которым мы собирались начать дело. А там начались переговоры о нашем переезде в Митаку.

Но при любом начинании требовались станки. Помимо токарного, нужен был хотя бы один фрезерный станок. Это был первый послевоенный год, и пока еще никакого производства новых станков налажено не было. Стороной мы узнали, что в префектуру Нагано в город Сува был эвакуирован фрезерный станок — порядком изношенный, но для работы пригодный. Причем его готовы были продать по сходной цене.

Узнав, сколько за станок запрашивают, я сразу же решил его купить. Проблемой был перевоз — своего грузовика не было, а нанять на стороне не представлялось возможным.

Пока мы обдумывали разные варианты, отец предложил: «Я его перевезу!» Я вначале отказался. Сколь ни был здоров отец,

такую махину так просто не перевезти. Пока я раздумывал, отец раздобыл где-то двухколесный прицеп к велосипеду и отправился в Сува. Весь путь от Митаки до Сува и обратно — около трехсот километров — отец проделал за четыре дня и привез фрезерный станок. До сих пор удивляюсь, как удалось ему в одиночку преодолеть эту горную дорогу. К счастью, по пути, особенно у крутого перевала Сасаго, ему помогали молодые люди из соседних деревень. Сейчас через перевал Сасаго пробит туннель — там проходит скоростная шоссейная дорога, а тогда просто не представляю, как отцу удалось доставить этот тяжелый станок. Наверное, в пути ему помогали мысли о нас, его детях. Теперь, проезжая в машине по этой дороге, я всякий раз вспоминаю с благодарностью об этом подвиге отца.

Учреждение компании Касио

До сих пор не могу забыть выступление императора по радио 15 августа (имеется в виду заявление о капитуляции — прим. переводчика). Оно вызывало чувство безысходности, опустошенности. Среди тех, кто работал в мастерской, были бывшие солдаты. Некоторые из них со словами «больше незачем жить, лучше умереть» брали пузырьки с цианистым калием, который использовался в мастерской для производственных нужд, и выпивали его содержимое. Многих я останавливал, убеждая, что их смерть никакой пользы остальным не принесет.

Меня в то время крайне беспокоила ситуация в мастерской. Ведь до сих пор мы работали исключительно на армию, выполняя военные заказы. Теперь же нужно было перестраивать производство на удовлетворение запросов гражданского населения. И я ломал себе голову: с чего начать?

Мы занялись изготовлением сковородок, кастрюль, всем, что приходило в голову. И как ни странно, все раскупалось. Одно время по просьбе жителей нашего квартала мы начали изготавливать электронагреватели. Исходным материалом служил железный лом да то, что удавалось приобрести из распродававшегося военного имущества. В общем, мы все время испытывали нехватку сырья и были вынуждены ограничиваться твердыми заказами. С производством электронагревателей дело тоже обстояло непросто. Варить и жарить надо было всем, и жители нашего квартала быстро раскупали и поголовно пользовались электронагревательными приборами, что стало часто приводить к коротким замыканиям, поскольку распределение электроэнергии строго регламентировалось. Чиновникам, занимавшимся контролем за использованием электроэнергии в восточных районах Японии, доложили, что всему виной моя мастерская. Они устроили нам грандиозный скандал и угрожали даже закрыть мастерскую.

Тогда мы решили организовать выпуск аккумуляторных велосипедных фонарей. Шестеро владельцев небольших мастерских, вроде нашей, договорились об изготовлении таких фонарей, распределив между собой различные операции. На долю нашей мастерской выпала шлифовка. Около года мы выпускали аккумуляторные велосипедные фонари. Потом этим делом занялись крупные предприниматели, которым было по силам выпускать более качественный товар. При наших жалких капиталах мы оказались неспособными конкурировать с ними и прекратили производство. Взамен мы получили возможность заниматься субподрядными работами. Нам удалось обзавестись кое-каким оборудованием, и в апреле 1946 года я, наконец, смог объявить о долгожданной независимости. В отличие от самостоятельного цеха, которым я обзавелся прежде, это была уже настоящая независимость в истинном

смысле этого слова. Нашу компанию мы назвали «Касио сэй-сакусе», наняли трех молодых рабочих и приступили к обработке деталей для микроскопов и выполнению других заказов.

Производство сложных машин было нам не по силам, и мы занялись изготовлением простых механизмов вроде машинки для выделывания лапши. К тому времени положение с продовольствием улучшилось, по карточкам стали распределять пшеничную муку, и в каждой семье уже месили тесто и готовили из него лапшу вручную, на что уходило много времени. Глядя на то, как мать и моя жена Сигэ готовят лапшу, я стал подумывать о том, как бы механизировать этот труд. Я сделал чертеж, он оказался несложным, раздобыл материал и изготовил опытный образец. Так появилась на свет электрическая машинка по изготовлению лапши для домашнего обихода.

Соседи приходили смотреть, как ловко у жены получается с помощью этой машинки лапша, и стали приносить нам муку с просьбой изготовить лапшу для них. Заказов становилось все больше, и вскоре мать начала зарабатывать на этом деньги. Она заготавливала лапшу впрок и продавала ее тем, у которого своей муки не было. Ей помогала и моя жена Сигэ, которая только что родила мне первую дочь Норизэ. По утрам перед уходом в школу помогал закладывать тесто в машину и младший брат Ёсио.

Однако ни мать, ни Сигэ не были приучены к торговле. У них лапши всегда получалось меньше, чем муки, которую составляли заказчики. Они не учитывали потерь муки при изготовлении лапши, и мне неоднократно приходилось из-за этого ее прикупать.

В общем, при минимальных заработках мы около года изготавливали лапшу из муки с помощью придуманной мною машинки. Потом мы изготовили машину по приготовлению печенья из кукурузы. В те годы, когда не хватало еды, она

пользовалась большим успехом. Многие стали просить, чтобы такие же машинки мы изготовили для них. Я сначала растерялся, поскольку сделал лишь опытный образец для себя, но потом, раздобыв необходимые материалы, мы стали изготавливать подобные машинки на продажу и изрядно заработали. Одну усовершенствованную машинку мы оставили у себя, и Сигэ нередко готовила с ее помощью печенье, которое пускала в продажу.

И тем не менее наше предприятие главным образом работало на субподрядах. До поздней ночи мы обрабатывали заказанные нам детали, а когда приходили к подрядчикам получать за них деньги, то те часто откладывали выплату, а бывало в вовсе не платили, мотивируя тяжелым финансовым положением.

Эх, братец, — говорил мне в такие дни Тосио. — Вижу, ты выбиваешься из сил, а толку от этого мало. Так из нужды нам не выбраться. Давай-ка я придумаю какую-нибудь машину, а ты займешься ее изготовлением».

Мой брат Тосио, хотя был еще молод, уже успел кое-что сделать на поприще изобретательства. Так, он изобрел, например, усовершенствованный передатчик, который был одобрен компанией, а сам Тосио был повышен в должности до чиновника второго разряда. Я считал невозможным, чтобы Тосио ради нашего предприятия пожертвовал своей карьерой, и наотрез отказался от его услуг, но брат был настойчив и в конце концов вынудил меня согласиться.

Спустя годы я понял: если бы Тосио тогда мне не помог, я бы всю жизнь оставался хозяином небольшой мастерской — не больше. Правда, мне нравилось возиться с машинами, такая работа была мне по душе. Но тем не менее, теперь я понимаю, что сделал правильный выбор, согласившись на помощь Тосио.

Товар, пользующийся спросом

Однажды мы решили изготовить авторучку, которая бы действовала на основе используемой для туши обыкновенной кисточки, но как мы ни бились, тушь все время застывала на кончике пера, и в конечном счете из нашей затеи ничего не получилось. Зато большим успехом пользовалось придуманное нами кольцо-мундштук. В то время табак курили экономно, окурки, как теперь, не бросали, а докуривали пока не обжигали пальцы. Я тоже пристрастился к курению во время работы в мастерской пишущих машинок. Причем, курил, как говорится, «по-черному». Курил в постели, курил по ночам, когда выходил в туалет. Еще до завтрака выкуривал несколько сигарет, так что весь я, моя одежда и постель пропахли табаком.

Немудрено, что такой курильщик, как я, придумал кольцо-мундштук. Тосио мне в этом помог. Конструкция была простейшая. На кольцо, которое надевалось на средний палец, наваривался под углом сорок пять градусов мундштук длиной в четыре сантиметра. Кольцо-мундштук пользовалось большим успехом у курильщиков. Мы постарались красиво отделать мундштук, хромировав его поверхность. Работа над таким мундштуком оказалась несложной. Я брал 12-ти миллиметровую медную круглую болванку, просверливал в ней отверстие — с одной стороны оно было 2 миллиметра, а с другой, куда вставлялась сигарета, пошире. Потом такая трубочка длиной в четыре сантиметра приваривалась к кольцу. Я один изготавливал за день от двухсот до трехсот штук. Вечером готовые изделия я относил к отделочнику, утром забирал их и разносил в табачные лавки. Оборачиваемость этого товара оказалась чрезвычайно высокой.

Отец взял на себя добывание материалов и разноску по табачным лавкам. В районах Синдзюку и Гинзы табаком тогда торговали с лотков, и отец отдавал свой товар и лотошникам.

Спрос на кольца-мундштуки оказался неожиданно высоким. Доставленных запасов хватало в табачных лавках всего на несколько дней, и вскоре оттуда посыпались дополнительные заказы. Пришлось нам для их выполнения всей семьей заняться кольцами-мундштуками. Ими заинтересовались и оптовые магазины в Асакусе, Уэно, Кёбаси, Нихонбаси, в Иокогаме в курортном местечке Атами. Даже из Осаки пришел заказ на кольца-мундштуки с просьбой изготовить покрупнее для иностранцев. Отец с гордостью говорил, что отправлялся по табачным лавкам с чемоданом колец-мундштуков, а возвращался домой с чемоданом, набитым деньгами.

В общем, продали мы их немало, но все в этом мире относительно. Ведь максимум, что мы могли изготовить — триста штук в день. И нельзя было сказать, что у каждого курящего теперь появилось по кольцу-мундштуку. Правда, помнится, в общественных банях я у многих видел такие мундштуки. То же самое говорил и Кадзуо.

Тем временем мы не прекращали работы и по подряду, хотя они никогда не были по-настоящему прибыльными. Заказчики, само собой, подыскивали для субподрядов мастерские, где им работа обходилась максимально дешево. В этих условиях приходилось порядком ломать голову, чтобы хоть что-то заработать.

Однажды мы получили заказ на обработку стальных поверностей в форме полусферы. Вначале мы изготовили полукруглые резцы, но оказалось, что с их помощью обработка идет значительно медленней, да и изготовление самих резцов отнимало много времени. Тогда мы решили использовать обычные резцы с заостренным концом, и обработка сферических повер-

ностей пошла значительно быстрее. Если раньше мы не успевали за день обработать и пятидесяти деталей, то теперь за то же время у нас выходило по сотне, а то и по две сотни. Заработок получался слишком большой, и я даже предложил заказчику снизить расценки. «До сих пор никогда еще не встречал такого честного дурака», — сказал заказчик, но расценки снизил. Впоследствии нас здорово отругали за это другие субподрядчики, работавшие по аналогичным заказам.

Тем временем рынок насытился нашими кольцами-мундштуками, и спрос на них начал падать. Правда, мы с самого начала не рассчитывали на длительный спрос, поэтому старались не скапливать их на складе и не пытались заранее накопить побольше необходимых для их изготовления материалов.

Производство колец-мундштуков мы прекратили ровно через два года после того, как начали их изготавливать. В общем, к этому времени их не осталось на складах, и мы никаких особых убытков не понесли.

Пора было думать о новом товаре, который пользовался бы таким же спросом. Надо сказать, что, благодаря успешной продаже колец-мундштуков, мы смогли купить в Митаке участок поросшей лесом земли площадью более двухсот тридцати цубо (760 кв. метров).

Этот участок сослужил нам хорошую службу. В те годы ощущалась острая нехватка топлива, и мы смогли часть сухих деревьев использовать как дрова. Отец, привыкший к сельскому труду, использовал освободившиеся от сухостоя участки для посева. Он посеял редьку, картофель, и это помогло нам справиться с нехваткой продовольствия.

Впоследствии, когда мы занялись организацией производства счетных машин, часть расходов мы смогли покрыть, продав этот участок.

Счетные машины

Когда мы раздумывали над тем, чем бы заняться после изготовления колец-мундштуков, неожиданная подсказка нам пришла с первой торговой выставки, открывшейся в сентябре 1949 года в Токио, в помещении Мацудзакая на Гинзё. Там демонстрировались электрические счетные машины. В то время счетные машины стоили очень дорого — примерно столько же, сколько автомобиль.

В тех счетных машинках использовалось множество зубчатых колес. Один поворот зубчатого колеса соответствовал одной операции сложения. Умножение осуществлялось путем многократного сложения, а деление — путем многократного вычитания с помощью поворота зубчатых колес в противоположную сторону. Наблюдая чрезвычайно сложные манипуляции отдельных деталей, я не мог отделаться от впечатления, будто на моих глазах происходит настоящее чудо. Когда подсчет производился с большими цифрами, в движение приводилось множество зубчатых колес. Причем, они двигались с большой скоростью, создавая невообразимый шум и вибрацию, так что раскачивался даже стол, на котором находилась счетная машина.

На упомянутой выставке не было счетных машин японского производства. Там демонстрировались американские «Мерчент» и «Монро», итальянские «Оливетти» и немецкие «Олимпиа».

Для изготовления электрических счетных машин требовались станки особо высокой точности. Но в послевоенной Японии в то время не было высокоточных станков, не вырабатывалась и специальная сталь, которая была необходима для изготовления деталей. В связи с этим лишь горстка предпринимателей в Японии занималась разработкой электрических

счетных машин. В деле использовались лишь иностранные счетные машины, которые по цене были доступны лишь крупным предприятиям.

Вскоре после выставки Тосио предложил мне заняться производством счетных машин. Мы, конечно, продолжали выполнять подрядные работы, но время всяких там колец-мундштуков прошло, и надо было заняться предметами длительного пользования. Все мы это с особой силой почувствовали после выставки.

Тосио говорил: «У счетных машин есть будущее. В Японии пока ими никто всерьез не занимается. Думаю, мы сумеем восполнить этот пробел. Я, по крайней мере, к этому готов». С точки зрения Тосио сложные операции, осуществляемые механическим путем, можно упростить, используя для этого электричество.

В связи с этим я хотел бы упомянуть об одном событии, имевшем место тремя годами раньше. 11 ноября 1946 года в Токио, в помещении театра Такарадзука происходило соревнование на быстродействие между американскими электрическими счетными машинами и японскими счетами, организованное газетой американских вооруженных сил «Старс энд Страйпс».

В первые послевоенные годы в Японии не так много было развлечений, поэтому на необычное соревнование собралось немало любопытных — во всяком случае, все три яруса театра были заполнены до отказа. В центре сцены расположилась судейская коллегия, слева — японские счеты, справа на столе — электрическая счетная машина. За счетной машиной сидел американский рядовой второго разряда Томас Вид, за японскими счетами — финансовый работник одного из сбербанков Токио господин Мацудзакэ.

Счеты имеют давнишнюю историю и восходят к «песочным счетам», применявшимся в Месопотамии за три тысячи

лет до нашей эры. Впоследствии в греко-римскую эпоху появились «линейные счеты», применявшие линии и камушки. Начиная с 14 века в Европе, в том числе и в России, стали применяться счеты из нанизанных на проволоки шариков — на каждой проволоке по 10 штук. По одной из версий такого рода счеты из Европы перекочевали в Китай, а оттуда в конце 16 века купцы завезли их в Японию, в города Нагасаки и Сакаи. В китайских счетах сверху проволоки располагалось по два шарика, снизу — по пять. Японцы до эпохи Мэйдзи использовали китайские счеты, а после Мэйдзи стали пользоваться счетами с одним шариком сверху проволоки и с четырьмя — снизу.

История происхождения счетных машин не столь древняя. Ее начало восходит к 1642 году, когда великий математик Паскаль использовал для расчетов систему зубчатых колес. Спустя пятьдесят лет Лейбниц усовершенствовал счетную машину Паскаля, придав ей функции умножения и деления путем повторных сложений и вычитаний. Однако ни счетная машина Паскаля, ни счетная машина Лейбница не были доведены до практического использования. Лишь спустя сто двадцать лет после Лейбница в 1820 году француз Томас довел счетную машину до практического применения в торговых операциях, а в 1891 году швед Однер завершил создание ручного арифмометра.

В Японии ручной арифмометр был разработан Торадзиро Омото и в 1923 году поступил в продажу под маркой «Тораин кэйсанки». Впоследствии он стал именоваться «Тайгэр кэйсанки» (Тигровый арифмометр). (Тора — по-японски «тигр»). Позднее в Европе и Америке детали, вращающиеся вручную, заменили электроприводом. Так появилась на свет электрическая счетная машина. Вот между какими счетными устройствами было организовано упомянутое выше соревнование в

театре Такарадзука. Отметим сразу, что победу одержали японские счеты.

Как сообщала об этом соревновании газета «Асахи», оно началось по звону колокола, в который ударил капитан Кизел, начальник расчетного отдела штаба Макартура. Перед соревнующимися положили по листку бумаги с заданием. Выполненный заданием первым поднимал руку.

Первое задание было на сложение и вычитание. Второе — на умножение и третье — на деление. Первое раньше выполнил тот, кто пользовался японскими счетами. Во втором обе стороны наделали много ошибок, но победа по скорости была присуждена счетной машине. Задание же на деление вопреки предположениям многих быстрее было выполнено на счетах. Им же была присуждена победа в комбинированном задании.

Итак, электрическая счетная машина одержала бесспорную победу лишь в исполнении задания на умножение. Дело в том, что при допущении ошибки нужно было заново начинать подсчет, раскручивая зубчатые колеса в обратном направлении, а это требовало много лишнего времени. Тем не менее Тосио был уверен, что наступит время, когда никакие японские счеты не смогут угнаться за счетной машиной.

Тосио с детства рос замкнутым ребенком, любил в одиночестве о чем-то думать. Ему особенно нравилась математика и, помнится, он еще в средней школе ставил учителя в тупик сложными вопросами. Окончив электротехническое училище, Тосио поступил на службу в Токийское управление связи, где занимался проверкой исправности телефонных коммутаторов. В этой работе он накопил глубокие знания в области слабых токов.

В январе 1950 года Тосио засел за работу, связанную с созданием счетной машины. Задуманная им счетная машина в корне отличалась от действовавших до сих пор и основыва-

лась на использовании своего рода электромагнитов-соленоидов. Например, при сложении, нажимая кнопку с нужной цифрой и нажимая затем на ключ сложения, вызываешь соответствующую цифру на табло, одновременно происходит замыкание одного из контактов встроенной в счетную машину электросхемы. Затем нажимаешь кнопку с цифрой, которую надо приплюсовать, нажимаешь на эквивалентный ключ, после чего электроток приводит в действие соленоид и результат появляется на табло.

Вся сложность была в электросхеме, ибо она определяла, какой соленоид будет приведен в действие при нажатии числового ключа, ключей сложения, вычитания, деления, умножения и эквивалентного ключа. Схема получалась очень тонкая, в ней умело сочеталась механическая и электрическая часть. В соответствии с составленной им схемой Тосио смог обеспечить все четыре арифметические действия. Кроме того, он добился максимального уменьшения шума при работе счетной машины.

Неудача с опытным образцом

В июне 1950 года, вскоре после того, как мы занялись разработкой счетных машин, началась Корейская война.

В связи с войной, возникшей вблизи наших границ, в стране некоторое время ощущалась напряженность, однако с другой стороны, Корейская война способствовала быстрому восстановлению японской экономики. В стране начался бум с выполнением крупных военных заказов, поступавших главным образом из Соединенных Штатов Америки. В связи с этим особенно стали процветать текстильные, металлургические и машиностроительные предприятия. Отсюда даже появ-

вились такие термины, как «текстильная конъюнктура», «металлургическая конъюнктура» и т. п. Не испытывало недостатка в работе и наше предприятие «Касио сэйсакусё». Заказы следовали один за другим, но мы старались меньше работать по заказам, сосредоточив главное внимание на разработке счетных машин.

Вслед за родившейся в ноябре 1946 года Норизэ, в июле 1949 года у меня появилась на свет вторая дочь, которую мы назвали Таэко, а за ней в сентябре 1951 года третья — Масако. Дочери рождались одна за другой, и последняя появилась на свет еще до того, как старшая Нораэ пошла в начальную школу. К сожалению, я настолько был занят работой, что почти не видел детей, и их воспитание легло целиком на плечи моей жены Сигэ.

В декабре 1954 года мы, наконец, завершили работу над опытным образцом счетной машины, действовавшей на соленоидах. Но сколько же сил пришлось нам потратить на эту работу! Мы продолжали в течение полугода трудиться над опытным образцом, внося всевозможные усовершенствования. На это ушло так много времени потому, что счетным машинам приходилось уделять лишь ночные часы, а днем выполнять заказы, чтобы прокормить родителей и мое собственное возросшее семейство. Я уж не говорю о том, что на разработку и различные исследования, касавшиеся счетных машин, требовались средства — и немалые.

После того, как закончилась эпопея с продажей колец-мундштуков, отец поступил на работу в типографию «Дайдо инсацу». Свое жалование он целиком отдавал на нужды нашего предприятия. Так же поступал и Тосио, заявляя, что пока он холост, деньги ему не нужны.

Наступили новогодние праздники, когда всем положено отдыхать. Вот и мать говорила: «Где это слыхано, чтобы в такой праздник люди работали!». Но мы на нашем предприятии машины не останавливали, лишь запускали их вполсилы, чтобы

окружающие не подумали, будто мы трудимся в такой праздник.

Много раз мы были готовы отказаться от разработки счетных машин. Ведь мы вполне могли бы обойтись подрядными работами, не мучая себя излишними заботами. Но всякий раз, глядя на согнувшуюся спину трудившегося за столом Тосио, я убеждал себя, что было бы предательством бросить на полпути работу над счетными машинами.

Тосио был настоящим оптимистом. Сколько раз приходилось ему начинать сначала, когда опытный образец надо было включить в электрическую сеть или, как он говорил, дать ему «огонька», что-то не срабатывало. Тосио качал головой: «опять полгода пошло насмарку!». Но не сдавался. Пару бессонных ночей он проводил в постели, потом вставал и снова принимался за дело. Четыре года он бился над счетной машиной, подготовив за это время более десятка опытных образцов.

Как раз в эти годы мы впервые приобрели мотоцикл. Сколько он нам тогда доставил радости и приятных минут! Днем мы были заняты на работе, но по вечерам выводили его наружу и, включив на полную мощность мотор, разъезжали по ближайшим улицам. Каждый из нас садился и ездил на мотоцикле по очереди, так что это развлечение нередко затягивалось до глубокой ночи. Мы ходили тогда на ту молодежь, которую сегодня называют «сумасшедшими водителями», и доставляли много неприятностей соседям, мешая их отдыху.

Когда Тосио начинал обдумывать какую-либо идею, он погружался в это целиком, и все окружающее переставало для него существовать. Мы ничем не могли ему помочь, лишь старались не шуметь, чтобы не мешать. Мать, помнится, с удивлением глядела на него и приговаривала: «Чего это он вместо того, чтобы деньги зарабатывать, все сидит и сидит за столом.

Исхудал весь». Да, нелегко нам доставалась работа над счетными машинами.

Тем временем окончилась Корейская война, иссякли и крупные военные заказы, соответственно и к нам перестали обращаться с подрядными работами, некоторые из них так и остались неоплаченными. Наконец, четыре года упорной работы дали свои плоды, и мы завершили изготовление опытного образца счетной машины на соленоидах. Весил он около тридцати килограмм. Это был первый образец электрической счетной машины в Японии. Мы были уверены в его совершенстве и предложили осмотреть образец торговой фирме «Бунъёдо», которая в то время одной из первых стала применять в своей работе счетные машины. Кадзуо и Ёсио погрузили опытный образец машины на мотоцикл и отвезли ее в «Бунъёдо». Это произошло летом 1955 года.

Выслушав пояснения Кадзуо, руководители «Бунъёдо», покачивая головами, сказали: «Прекрасная машина, господин Касио, но было бы лучше, если бы вы изготовили ее пятью годами раньше. К сожалению, в ней отсутствует функция непрерывности». Это означало, что изготовленная нами счетная машина уже устарела. Машина на соленоидах действовала одноразово. Выполнив одну задачу, она лишь после этого приступала к следующей, предварительно сбросив предыдущие подсчеты. То, что для современных настольных калькуляторов считается элементарной операцией, в ту пору казалось непреодолимо сложным делом.

«И все же, вы изготовили прекрасную счетную машину, господин Касио», — сказали нам напоследок, чтобы подсластить пилюлю. Когда по возвращении мы рассказали обо всем Тосио, он почесал в затылке и пробормотал: «Да, я это упустил из виду». К сожалению, в те годы информация распространялась медленно, и он не знал, какими функциями уже обладали

новейшие счетные машины в других странах. Проведя бессонную ночь, Тосио на следующее утро сказал: «Я добавлю в нашей машине функцию непрерывности». Да, он никогда не падал духом. Мало того, он вселял уверенность и в нас.

Преодоление болезни

Вскоре после того, как мы начали разработку счетных машин, со мной произошел пренеприятный случай. Я нагнулся, разыскивая необходимую деталь, а когда нашел ее и попытался разогнуться, спину пронзила острая боль. Оказывается, я ударился об острый угол токарного станка. Боль была такая, что я не смог даже говорить. С тех пор я более полугода плохо себя чувствовал. Наконец, пригласили врача и тот сказал, что у меня не в порядке с легкими. Все испугались туберкулеза, потому что в те годы такой диагноз был равносильен смерти.

Думаю, что сказался непосильный труд во время войны и в послевоенные годы. Не прошло еще двух лет, как родилась моя вторая дочь. Все мы мечтали о спокойной и счастливой жизни, связывая ее с завершением работ над счетными машинами. И вот все наши мечты поломала моя неожиданная болезнь.

Среди моих родственников было несколько человек, умерших от туберкулеза. Врач настаивал на операции. Но я не мог рисковать. Ведь я был кормильцем семьи. Кроме того, без меня все замыслы Тосио лопнули бы, как мыльные пузыри. В то же время мне нельзя было оставаться дома из опасения, что могу заразить членов семьи. Что было делать? Как поступить? В получасе ходьбы от нашего дома протекала река Тамагава. В те годы она была полноводной, а во время дождей образовывала такие водовороты, что не выбраться. Иногда мне приходила в голову мысль: кинуться в такой водоворот — и покончить рас-

четы с жизнью. Но я сразу ее отбрасывал. Надо было выжить— выжить во что бы то ни стало.

Мне было известно, что и после операции люди умирали. Кроме того, я понимал: после операции на легких мне нельзя будет вернуться к моей привычной работе с машинами. Я обратился к врачу за советом: нет ли иного способа вылечиться?

Учитывая мою просьбу, врач стал лечить меня лекарствами. Так прошло два месяца. Беспокоясь за мое здоровье, мать все это время каждое утро вставала в три часа и отправлялась в церковь молить бога о моем выздоровлении. Она еще раньше стала исповедовать христианскую религию. Потом мать посоветовала мне подлечиться в санатории. Ослабленный болезнью и непрерывным приемом лекарств, я согласился.

Жизнь в санатории, где я занимался и легкой работой — уборкой территории и т.п. — пошла мне на пользу. У меня появился аппетит, и если раньше рис не лез в глотку, то теперь я поедал свою порцию без остатка.

Как раз в те дни мне случайно попала на глаза книжка под названием «Пять тысяч дней борьбы с болезнью». Автор ее рассказывал о своем пятнадцатилетнем опыте борьбы с туберкулезом. Он писал: «В легких появляются туберкулезные палочки. Я вначале их возненавидел, понимая, что именно они есть источник моей болезни. Но потом я подумал: эти микробы хотят жить так же, как хочу жить и я. Так не лучше ли нам жить дружно вместе». Прочитав это место, я почувствовал прилив сил и стал думать о том, что никакого толку не будет, если я только буду жаловаться на болезнь, на свое плохое самочувствие.

Недаром говорят: болезнь — от душевного настроения. И если настроить себя да выздоровление, болезнь отступит. Так случилось и со мной. Болезнь стала отступать, у меня появился

аппетит, и мать часто приносила мне дополнительную еду, которую я с жадностью поедал. Спустя два месяца меня снова осмотрел врач и сказал, что если буду работать умеренно, не через силу, то все будет в порядке. Меня это очень обрадовало, и мы снова могли заняться счетными машинами. И снова началась работа без отдыха, без выходных. И снова я не мог уделять достаточно внимания семье, и все заботы о ней ложились на плечи Сигэ.

Надо сказать, что после болезни я в некотором отношении стал более внимательно относиться к своему здоровью. Прежде, когда я еще работал по найму, меня часто угощали сакэ, и я пил, хотя алкогольные напитки мне не так уж и нравились. Теперь я перестал выпивать вообще, но курил по-прежнему, хотя при туберкулезе это категорически запрещено. После болезни я курю уже двадцать лет и бросать не собираюсь.

Вслед за Кадзуо ушел со службы и Ёсио. Оба они перешли в нашу компанию. Ёсио обладал обширными специальными знаниями, поскольку окончил механический факультет Японского университета. Идеи, приходившие в голову Тосио, Ёсио воплощал в чертежи, а я и Кадзуо придавали им конкретные формы. Так в нашей компании постепенно создавалось разделение труда между четырьмя братьями.

В 1956 году, спустя шесть лет после того, как мы завались счетными машинами, мы после различных усовершенствований почти довели их до стадии массового производства. Оставалось лишь выпустить первую пробную партию. Я занялся добыванием средств для ее производства. Деньги, полученные за проданный участок леса в Митаке, уже были использованы. Надо было искать другие источники. Я глядел на согнувшегося над столом Тосио, и это подхлестывало меня в поисках денег. Кое-какие средства удалось раздобыть в банке, кое-что я получил через Союз промышленников Митаки.

Вскоре до нас дошли слухи о том, что некоторые торговые компании готовы вложить средства в производство оргтехники. Значит, мы были на правильном пути. До изготовления пробной партии счетных машин оставался один шаг. И тогда вдруг Тосио заявил: «Все надо переделать с самого начала».

Релейные счетные машины

Перед самым завершением работ Тосио внезапно решил отказаться от счетных машин на соленоидах и перейти к релейным. Использование реле означало получение магнитного эффекта путем пропускания электрического тока через катушку и введение элементов, которые выполняли бы роль соединителей и разъединителей в электрических схемах. Соединение или разъединение проявлялись в виде числовых значений и обеспечивали счет.

В отличие от счетных машин на соленоидах здесь отсутствовала механическая часть и отпадала, следовательно, необходимость в сложных конструкциях. Таков был вывод, к которому пришел Тосио после длительных исканий на окольных путях.

По правде говоря, Тосио, ежедневно занимавшийся во время работы в Токийском управлении телефонными коммутаторами, уже давно использовал реле. Но он не представлял возможность их применения для счетных машин из-за того, что они делали бы подобные машины чересчур громоздкими, поскольку такие реле требовалось бы использовать в огромном количестве. Но теперь, когда он, наконец, решил применить релейный метод в счетных машинах, им двигала какая-то уверенность, какой до тех пор он не чувствовал.

Честно говоря, я и сам накануне выпуска пробной партии счетных машин на соленоидах не мог отделаться от чувства беспокойства. Использование в одной машине механических и электрических элементов усложняло конструкцию, а добавление функции непрерывности делало ее еще более громоздкой, требовало сложных регулировочных и наладочных работ при переходе на массовое производство.

Поэтому неожиданное требование Тосио о переходе на релейный принцип не вызвало у меня чувства протеста. Переход на релейный принцип означал отказ от механических элементов и переход исключительно на электрические. Это означало создание модели счетной машины, по идее в корне отличной от той, над которой мы работали в течение шести лет.

Я сразу же приступил к работе над опытным образцом. Я попробовал привести его в действие, следуя чертежам, которые изготовил Тосио. Мы столько времени работали вместе, что понимали друг друга с полуслова. Реле мы изготовили за несколько дней. Проблема была в том, как уберечь их от пыли и грязи. Ведь несколько пылинок могли нарушить работу реле и свести на нет все наши усилия.

К каждому реле подключалось несколько модулей-узлов. Чтобы обеспечить надежный контакт, необходима была не только их удобная форма, но и такие дорогостоящие металлы, как платина и т.п. Счетная машина, которую сконструировал Тосио, состояла из трехсот сорока реле, обеспечивающих несколько тысяч контактов. На каждый из них требовалось наплавить сплав платины и вольфрама, которым должны соответствовать углубления из такого же сплава. Короче говоря, требовалась ювелирная работа, от которой дух захватывало.

Было много и другой работы. Например, для изготовления различных деталей требовался целый набор станков, на закупку которых не хватило бы никаких денег. Мы пошли по пути

использования на одних и тех же станках сменных инструментов, и это позволило нам сэкономить немало средств. Мы изготовили универсальные держатели, к которым прикреплялся сменный инструмент — обрабатывающий, режущий, шлифующий.

Тосио тем временем ломал голову над тем, как сократить необходимое количество реле. Ведь чем больше реле, тем больше опасность поломки, а кроме того, лишние реле значительно утяжеляли счетную машину, увеличивали ее габариты. По правде говоря, к тому времени уже была разработана модель компьютера, использующего реле. Это была модель «FACOM-100», созданная компанией «Фудзицу». Разработку модели возглавлял Тосио Икэда, который впоследствии внес большой вклад в дело развития производства компьютеров в Японии. Говорили, что эта модель занимала целую комнату, поскольку в ней использовали большое число реле. Во время войны в Америке тоже была создана релейная счетная машина, число реле в которой достигало тринадцати тысяч.

В ходе работы над релейной счетной машиной Тосио внес в схему ряд усовершенствований, которые обеспечили сокращение количества релейных связей и способствовали значительному уменьшению габаритов машины. Спустя шесть месяцев после начала работ над релейной счетной машиной был изготовлен опытный коммерческий образец. Этому в значительной степени способствовала денежная помощь, оказанная нам «Тайё сэруеу» — торговой фирмой, занимавшейся продажей предметов оргтехники.

В конце 1956 года Тосио и Кадзуо вылетели в город Саппоро, где находилась главная контора «Тайё сэрусу», для демонстрации действия пробного образца релейной счетной машины.

Неудача и надежды

Первые трудности возникли сразу же по прибытии в аэропорт Ханэда. Работник аэропорта, взглянув на ящик со счетной машиной, сразу же предупредил Тосио и Кадзуо, что в самолет она не влезет.

— По высоте она не проходит. Придется вам отправлять в разобранном виде, — сказал он.

Счетная машина, над которой мы работали свыше шести лет, весила сто двадцать килограмм, по габаритам составляла 70 сантиметров в высоту, 100 сантиметров в ширину и 40 сантиметров в толщину. Ее ключи и индикаторная панель закреплялись над основной частью сверху. Вот эта-то часть и не влезала в самолет. Однако снять ее было опасно, так как она соединялась с основной частью множеством проводов, и одно ошибочное соединение при повторной сборке могло нарушить работу всей машины. Тем не менее после длительных пререканий пришлось верхнюю часть отсоединить.

По прибытии в Саппоро мы снова подсоединили верхнюю часть для проверки. Случилось то, чего мы так опасались. Машина не действовала. Тосио и Кадзуо занимались наладкой всю ночь. Наконец, им удалось обеспечить сложение и вычитание, однако функции умножения и деления восстановить они так и не смогли.

На следующее утро на демонстрацию работы машины собралось довольно много народа. Всем хотелось посмотреть как действует релейная счетная машина, однако Тосио пришлось начать вступительную речь словами извинения. Тосио и Кадзуо, используя слайды, убедительно рассказывали собравшимся о преимуществах нашей машины. Но машина не действовала, и многие разочарованно покидали демонстрационный зал.

Итак, демонстрация нашей счетной машины провалилась. Возвращались из Саппоро поездом. По словам Кадзуо, он впервые видел Тосио таким расстроенным. Всю вину за то, что машина в ответственный момент не сработала, он взял на себя.

Стоит ли говорить, что торговая фирма «Тайё сэрусу» порвала с нами всякие отношения. Ведь она возлагала на нашу счетную машину большие надежды и рассчитывала уже входе первой демонстрации в Саппоро заключить выгодные контракты.

А далее случилось удивительное. Когда машину, которую тоже отправили из Саппоро поездом, привезли домой и установили на прежнем месте, она вдруг заработала как ни в чем ни бывало. Должно быть, пока она тряслась в вагоне, с соединительных узлов и контактов стряхнулась пыль, и они снова начали действовать. Но было уже поздно восстанавливать отношения с фирмой «Тайё сэрусу». Пришлось рассчитывать на собственные силы. Однако, спустя несколько дней, к нам зашел человек с фирмы «Утида ёко» и сказал, что очень хотел бы поглядеть на нашу счетную машину в действии. Как выяснилось, начальник отделения «Утида ёко» в Саппоро был на церемонии, где демонстрировалась наша счетная машина, и, несмотря на провал, посоветовал руководству компании обратить на нее внимание.

Дело в том, что фирма «Утида ёко» была давно связана с нами подрядными заказами на детали к микроскопам и верила нашей компании. Иначе как объяснить, что она заинтересовалась нашей счетной машиной, несмотря на провал в Саппоро.

Спустя несколько дней, все мы, четыре брата, отправились в главную контору «Утида ёко» в Токио, где встретились с ныне покойным председателем совета директоров Тадамори Куды. Поскольку нами еще только был создан опытный образец счетной машины, наш разговор не касался бизнеса, но Куды всем

своим поведением показал, что настроен к нам благожелательно, расспрашивал о семье и выразил пожелание о дальнейшем сотрудничестве.

Позднее Тосио в присутствии влиятельного ученого профессора Комамия демонстрировал работу релейной счетной машины. Профессор, как принято в научных кругах, не сказал ни да, ни нет, лишь повторял: «Так значит, можно применить и такой метод». В целом же он благопривно отзывался о нашей машине. В конечном счете мы подписали соглашение с компанией «Утида ёко» и использовали часть полученного аванса на то, чтобы расплатиться с «Тайё сэрсусу».

Владелец магазина «Диод» на Кюсю Наканиси, который присутствовал на церемонии подписания договора, потом рассказывал, что председатель совета директоров Куда говорил: «Я просто очарован братьями Касио. Они с таким энтузиазмом и так дружно работают, что обязательно добьются успеха».

После подписания договора началось наше всестороннее сотрудничество с «Утида ёко». Посчитав наше сотрудничество «перспективным», компания «Утида ёко» готова была финансировать нашу деятельность, но я ограничился получением аванса, и от дальнейших финансовых вливаний отказывался — мне хотелось добиться полной самостоятельности нашего предприятия.

Правда, впоследствии мне пришлось на вывеске нашего предприятия указать: «Завод, принадлежащий Утида ёко». Но эту вывеску мы выставляли лишь тогда, когда приходили представители этой компании, а в остальное время устанавливали свою: «Счетные машины Касио».

Презентация «Касио 14-А»

При подписании договора с компанией «Утида ёко» мы получили от нее то ли три, то ли четыре миллиона иен. Взамен ей предоставлялось монопольное право на продажу нашей продукции. Получив средства на развитие, мы, наконец, смогли полностью сосредоточиться на выпуске счетных машин. 1 июня 1957 года мы учредили компанию «Счетные машины Касио» с основным капиталом в 500 тысяч иен, которая занялась разработкой и производством релейных счетных машин.

На заводе в Митаке, переоборудованном из жилого дома, организовать настоящее производство не представлялось возможным, и мы занялись подысканием подходящего участка земли для строительства нового предприятия. После долгих поисков мы остановились на участке в Нисикубо в городе Мусасино. Общая его площадь составляла сто шестьдесят цубо (530 кв. метров). На нем мы и построили небольшое предприятие площадью чуть меньше ста квадратных метров. Общее число рабочих у нас составляло тогда двадцать человек.

Чувство безмерной гордости переполняло наши сердца. Минуло уже семь лет, полных неудач и разочарований, с тех пор, как мы приступили к созданию счетных машин. Наконец, наша мечта осуществилась. Мы построили свое предприятие по производству счетных машин, и это нам удалось исключительно благодаря слаженной и целеустремленной работе четырех братьев Касио. Сколько раз при очередной неудаче мы приходили в уныние! «Нет, ничего не получается, будем с этим кончать!», — говорил кто-то из нас. И тогда один из братьев возражал: «Давайте попытаемся еще раз, авось получится!». И мы с новыми силами брались за дело. И так повторялось неоднократно, пока нам, наконец, не удалось успешно завершить разработку счетных машин.

Родители делали все, чтобы мы не падали духом и упорно продолжали работу. Когда и мои братья приходили в уныние, мать говорила: «Оставьте все, надо развеяться! Сходили бы поиграть на игральные автоматы патинко, что ли?» И я, и братья были настолько заняты работой над счетными машинами, что забывали обо всем на свете. И совет матери приходился как нельзя кстати; отец, будучи занят на службе в Кандё, по пути домой обязательно заходил в район Акихабара и покупал нужные нам детали.

Когда встал вопрос о создании собственной фирмы, я неоднократно обращался к отцу с предложением ее возглавить, стать ее президентом. Такого же мнения были и мои братья. Отец сначала отнекивался, но нам, наконец, общими усилиями удалось его уговорить. Меня назначили на должность директора-распорядителя с тем, чтобы я помогал отцу в решении организационных вопросов.

Спустя пять месяцев, в ноябре, мы устроили презентацию наших релейных счетных машин. Презентация проходила в здании «Санкэй кайкан», в районе Отэмати, Токио. На нее пришли многочисленные предприниматели, занимающиеся оргтехникой, а также иностранные дилеры, специализировавшиеся на внедрении электрических счетных машин. Пришли и представители фирмы «Бунёдо», которые когда-то дали высокую оценку нашим счетным машинам на соленоидах.

На презентации была выставлена счетная машина «Касио 14-А». Цифра 14 означала, что она может оперировать четырнадцатизначными цифрами. «А» свидетельствовало о том, что это первая машина новой серии. В этой модели использовалось триста сорок два реле. Машина работала мягко, не производя особого шума. Расчет осуществлялся ритмично и непрерывно. Глядя на ее работу, иностранные дилеры-конкуренты

лишь цокали языками и приговаривали: «Вандерфул»*. «ваидерфул».

Стоимость одной машины мы установили в четыреста семьдесят тысяч иен — чуть выше, чем на подобные образцы, ввозимые из-за границы. Фирма «Утида ёко» запросила себе 60%. От четырехсот восьмидесяти тысяч иен это составляло двести семьдесят восемь тысяч. Я прибавил к этой цифре расходы на материалы и определил отпускную цену в триста тысяч иен. В отличие от нынешних настольных счетных машин тогда товар был штучный и увеличить доход путем массового выпуска не представлялось возможным.

Мы рассчитывали к дню презентации изготовить десять пробных образцов, однако успели сделать только шесть. Нехватило реле, да и рабочие еще не набрались опыта. Особой тщательности требовала работа над электросхемами. Стоило неправильно подсоединить один проводок, как всю работу надо было начинать сначала. В связи с этим Тосио придумал уникальный способ. Чтобы не перепутать, какой провод куда подсоединять, он предложил сделать покрытие концов проводов разного цвета. Одноцветные подсоединялись к одноцветным и таким образом ошибка неправильного подключения сводилась к минимуму. Всего он предложил десять цветов: красный, белый, голубой, желтый, зеленый, фиолетовый, черный, коричневый, оранжевый и серый.

Судя по записям в моем блокноте, мы запланировали в течение десяти месяцев, то есть к концу марта 1958 года, изготовить девятнадцать релейных счетных машин типа «Касио 14-А». Должен признаться, что мы настолько увлеклись работой по изготовлению счетных машин и всевозможными процедурами, связанными с учреждением собственной компании,

* Прекрасно! — англ.

что как-то не обратили внимания на то, что от нашего дядюшки Харуити перестали приходить какие-либо вести. Когда у нас все наладилось, мы, наконец, известили его (это было, кажется в 1960 году), что хотели бы вместе отпраздновать успех. Спустя несколько дней из префектуры Токусима пришел ответ, что «господин Харуити Тэрадзи скончался в городе Химэдзи 1 июня 1957 года». Это сообщение нас ужасно расстроило. Выходит, дядюшка Харуити скончался уже давно, и его кончина совпала с днем учреждения нашей компании. Харуити умер шестидесяти одного года от роду. Первая мысль была, как сообщить об этом матери. Я даже подумывал, не утаить ли от нее это печальное известие, сказав, что Харуити больше по указанному адресу не проживает, но посчитал, что скрывать от матери кончину ее единственного младшего брата нельзя и поведал ей все, как есть.

Выслушав меня, мать расплакалась и сказала: «Может, было бы лучше его не разыскивать. Мы бы тогда думали, что где-то он до сих пор живет и здоровствует».

Отец сразу же отправился в Химэдзи. Там он выяснил, что Харуити перед смертью долго болел желудком. Эта болезнь его преследовала с молодых лет. Помнится, однажды, когда он к нам приехал, мать дала ему денег и потребовала, чтобы он показался врачу. Но он к врачу не пошел, пошутив, что, мол, «выпил сакэ, погладил живот — и боль прошла». Это было в стиле дядюшки Харуити. Он вообще не обращал внимания на свое здоровье, и это привело его к печальному концу.

Меня охватила боль невосполнимой утраты. Теперь уже я никогда не встречу с моим дядюшкой. С тем самым дядюшкой, который давал мне деньги на карманные расходы, всякий раз приговаривая: «потратить все сразу». С тем самым дядюшкой, который прославился в округе, как замечательный плотник. С

тем самым дядюшкой, который разогнал всех выпивох из своего заведения, когда мы с отцом приехали навестить его...

Попутный ветер

Наша модель «Касио 14-А» была удостоена премии Научно-технического департамента за 1957 год. В день вручения премии, 28 марта 1958 года у меня родился сын. До сих пор Сигэ рожала мне только девочек, их было уже три. И вот на свет появился мальчик. Поскольку он родился в день награждения премией, Тосио предложил назвать его Акира — по второму иероглифу от слова «награждение».

Интересно, что и у наших соседей до появления на свет вашего Акяры рождались тоже девочки — у соседей напротив было три девочки, у Сасаки, дом которого находился позади нашего, — четыре девочки. Так что в наших трех семействах было целых десять девочек. Можно себе представить, как все мы ухаживали за появившимся на свет единственным мальчиком.

Когда Акире исполнилось не то четыре, не то пять лет, ко мне пришли мои дочери, его сестры, и сказали: «Отец, не слишком ли вы балуете сына? Ведь он — единственный наследник дома Касио. Уже одно это обязывает Вас воспитывать его в строгости». Слова дочерей застали меня врасплох. К тому времени мы уже жили более-менее обеспечено. Должно быть, эта обеспеченная жизнь несколько затмила мне рассудок, и я в самом деле слишком баловал сына. Но дочери вовремя остановили меня, иначе Акира действительно вырос бы избалованным юношей...

Пятидесятые годы были периодом высоких темпов экономического роста Японии. Это были годы «невиданной конъюн-

ктуры», получившей название «Дзимму кэйки». В этот период цены на товары не росли, возрастали лишь масштабы экономики. В 1957 году капиталовложения в гражданские предприятия возросли на сорок процентов по сравнению с предыдущим годом. Движущей силой подобных темпов экономического роста явилось техническое перевооружение промышленности. Появились в продаже и стали завоевывать новые рынки транзисторы, синтетические волокна, синтетические смолы, продукты нефтехимии.

Наше производство росло, подгоняемое попутным ветром технического обновления. Заказы сыпались один за другим. Мы не успевали их выполнять, несмотря на то, что значительно расширили производство. Рабочие завода, некогда бывшие неопытными дилетантами, превратились в высококвалифицированных работников. Мы значительно повысили технологию обработки и сборки. И все же мы не успевали за требованиями времени. В мои обязанности входила доставка счетных машин заказчикам. Чтобы облегчить эту работу, я приобрел пикап. Водительские права я получил еще раньше, спустя год после того, как была образована наша компания.

Пикап был с открытым кузовом — это облегчало погрузку релейных счетных машин.

Конъюнктура заставляла нас поторапливаться, но мне приходилось больше внимания уделять своему здоровью, основательно пошатнувшись из-за туберкулеза легких. К счастью, два младших брата на здоровье не жаловались и брали на себя тяжелые работы. Однако Тосио сильно переутомился и заболел желтухой. Ведь он занимался не только проблемами разработки счетных машин, но и целым рядом других технических вопросов, в которых разбирался лучше всех нас, вместе взятых. Все это не могло не сказаться на его здоровье.

После того, как Тосио заболел, в нашей компании стали то тут то там возникать различные неполадки. И тогда молодые сотрудники решили восполнить отсутствие Тосио и стали каждый вечер собираться и осваивать новую технологию, контроль качеством и другие премудрости производства.

Пока Тосио находился в больнице, его регулярно навещала одна девушка. Я тогда заметил, с какой любовью она ухаживала за больным. Звали девушку Масако. Впоследствии она стала женой Тосио.

Вслед за «Касио 14-А» мы с мая 1959 года приступили к выпуску счетной машины «Касио 14-В». Если первая была рассчитана главным образом на деловое использование, то вторая модель в большей степени должна была применяться в решении научно-технических задач.

К одному из сотрудников компании, обслуживавшему «Касио 14-А», приобретенную университетом, ученые обратились с просьбой: «А нельзя ли к вашей машине добавить функцию извлечения квадратного корня?». В самом деле, почему бы не сделать это, подумали мы тогда. Мы до тех пор привыкли рассматривать наши счетные машины как предмет для облегчения деловых расчетов, и забывали, сколь обширной может быть область ее применения в технических расчетах. Вопросы о придаче ей функции извлечения квадратного корня напомнили нам об этом. Так появилась «Касио 14-В», с помощью которой можно было элементарно извлекать корень квадратный. Ей были приданы также функции расчетов малых цифр. Все это опять-таки придумал Тосио.

Работа нашей компании успешно развивалась быстрыми темпами. Если к концу марта 1958 года сумма реализации нашей продукции составляла 5 миллионов 700 тысяч иен, то к концу марта следующего, 1959 года она достигла 37 миллионов иен. Соответственно, в 1960 году она превысила 118 мил-

лионов, а в 1961 году — 268 миллионов иен. Развитие шло неслыханно быстрыми темпами.

Соответственно и прибыль составила: в 1958 году минус 1,5 млн., в 1959 году — плюс 2 млн. и, быстро возрастая, достигла в 1960 году — 14 млн., а в 1961 году — 48 млн. иен. Число производимых нами счетных машин тоже возрастало, и когда оно превысило двести штук в месяц, возникла необходимость в строительстве нового завода. К этому времени мы вдвое увеличили и наш основной капитал.

Мы пытались подыскать участок земли в Нисиокубо, но так подходящего и не нашли. Тогда этим делом занялся отец. В конце концов, он нашел два участка: в Кодайра и в Яматомати (уезд Китатама). Однако в Кодайра уже начала переговоры о покупке крупная компания, из-за чего цена на землю повысилась. И мы остановились на Яматомати, первоначально приобретя участок в 700 цубо (2300 кв. метров). Оттуда было недалеко до озера Тама, и в яркие, солнечные дни можно было даже разглядеть вершину горы Фудзи.

Вокруг нашего участка простирались поля, но город Яматомати быстро индустриализировался, было много желающих продать свою землю, и мы вскоре присоединили к своему участку несколько новых, так что в общей сложности получилось две тысячи цубо (6600 кв. метров). Конечно, условия в Кодайра были лучше. Здесь же, в Яматомати, не было ни электричества, ни воды, ни необходимого оборудования. Вызывало сомнение и то, сумеем ли мы нанять достаточное количество рабочих для работы на новом предприятии. Правда, сравнивая этот участок с тем клочком земли, на котором стоял наш завод в Нисикубо, все мы в один голос с восхищением говорили об обширности нового участка.

С освоением участка возникла неожиданная сложность. Дело в том, что лишь часть его соответствовала условиям про-

мышленного использования, а больше половины составлял жилой массив, и нам пришлось долго выпрашивать у местных властей разрешение на строительство там предприятия.

Следующая проблема возникла с водой. Мы пробовали копать в разных местах участка, но воды нигде не было. В конце концов мы выяснили, что водоносный слой в этом районе залегает на глубине пятидесяти метров. Однако на глубине тридцати метров залегала полоса скальной породы, через которую невозможно было пробиться. Нам пришлось ездить за водой для промышленных нужд за километр и завозить ее в бочках. Электропроводку нам тоже пришлось тянуть на расстояние пятьсот метров. В общем, сложностей оказалось много, но мы с ними справились.

III. К НОВЫМ ТЕХНИЧЕСКИМ РАЗРАБОТКАМ

Вступление в должность президента компании

В мае 1960 года в разгар строительства нового завода я занял пост президента компании.

Нам удалось оборудовать завод новыми станками. Сложнее оказалось с телефонами. В то время город Ятомати был оборудован старыми телефонными аппаратами, на которых надо было крутить ручку, вызывать телефонистку и лишь таким путем связываться с абонентом. Поскольку телефонные разговоры были связаны с работой нашего предприятия, мы, как правило, заказывали «срочный разговор», но и на это уходило не менее тридцати минут. Кроме того, наши разговоры перегружали линию, и это вызывало недовольство городских властей.

В особо срочных случаях нам ничего не оставалось, как мчаться на автомашине к нашему заводу в Мусасино и пользоваться тамошним телефоном с наборным диском.

Вопрос с телефоном был решен, когда мы с помощью местных властей протянули телефонную линию связи в татикавское управление через соседний городок Сунакаву.

Тем временем наша производственная деятельность продолжала расширяться, увеличился и ассортимент производимой нами продукции. В университетах и других учреждениях особо заинтересовались счетной машиной триста первой модели. Она предназначалась для научно-технических нужд и была подготовлена к массовому производству в мае 1960 года. В то время компьютеры еще не получили распространения, и стоимость такой машины была высока. И тогда мы, идя на-

встречу пожеланиям университетских ученых, изготовили простую в обращении триста первую модель.

Научные круги активно поддержали нас, а на презентации этой модели присутствовал даже министр торговли и промышленности Икэда.

Из серии счетных машин в области оргтехники, необходимых для нужд канцелярий и офисов, мы в феврале 1961 года завершили работу над машиной, изготавливающей таблицы. Мы подсоединили к релейной счетной машине пишущую машинку дочерней фирмы Тосиба, способствуя тем самым общему повышению уровня эффективности делопроизводства. Эта машина поступила в продажу под названием «Тук» — от первых букв «Тосиба», торговой фирмы «Утида ёко» и «Касио». Она привлекла внимание посетителей на торговой выставке 1961 года.

Годом раньше второй кабинет министров Икэды обнародовал известный «план удвоения доходов». Благоприятная конъюнктура, длившаяся сорок два месяца (с июня 1958 года по декабрь 1961 года), способствовала быстрой продаже счетных машин «Тук». Они закупались не только крупными торговыми, финансовыми компаниями, компаниями по производству электроприборов для бытовых нужд, но и средними оптовиками и предприятиями.

Торговая фирма «Утида ёко» в 1959 году учредила у себя даже специальный отдел по торговле товарами, производимыми нашей компанией «Касио». Кривая продажи нашей продукции резко пошла вверх. Это особенно касалось счетных машин «Тук», поскольку к их продаже подключились магазины, торговавшие товарами группы «Тосиба».

Что касается счетных машин для научно-технических нужд, то к ним предъявлялись особые требования. В марте 1962 года мы завершили работу над усовершенствованной триста первой моделью, которая получила название «AL-1».

Мы заложили в нее блоковую программу, придав функции исчисления логарифмических, тригонометрических, дифференциальных и интегральных уравнений. При продаже модели «AL-1» мы решили использовать собственную торговую сеть. Дело в том, что у покупателей счетных машин для научно-технических нужд были свои специфические требования, и для их удовлетворения нужна была особо высокая квалификация специалистов по продаже. Наше решение явилось полной неожиданностью для компании «Утида ёко», которая до тех пор монополизировала в своих руках продажу наших счетных машин. Чтобы избежать излишней конкуренции, мы прибегли к предварительной регистрации потребителей именно нашей продукции. В остальном же у компании «Утида ёко» сохранялась полная свобода рук.

Свою собственную контору по реализации нашей продукции мы создали не в центре, а на территории старого завода в Мусасино. Причем, служащим вменили в обязанность не столько поиск покупателей, сколько выяснение нужд потребителей наших счетных машин.

Работы было много, но мы старались находить время и для отдыха. В те годы мы особенно увлекались бейсболом, даже создали специальную спортивную группу в компании. Используя небольшой пустырь близ главной конторы, мы оборудовали бейсбольное поле и в обеденный перерыв во главе с Кадзуо отправлялись туда размяться. Иногда мы настолько увлекались, что прихватывали и рабочее время.

Из сотрудников, увлекавшихся бейсболом еще в студенческие годы, мы сколотили сильную команду и с успехом выступали в городских соревнованиях в Мусасино. Наша компания в то время была невелика, и получила известность не столько как компания счетных машин «Касио», а как обладательница лучшей бейсбольной команды в Мусасино.

Во дворе позади завода мы оборудовали площадку для игры в пинг-понг и в обеденный перерыв устраивали соревнования по этой увлекательной игре. Все мы были тогда молоды и с удовольствием занимались спортом.

* * *

Следующим после меня женился Кадзуо, за ним — Тосио. После того, как обзавелся семьей и Тосио, мать заскучала. Прежде я, несмотря на то, что у меня уже была семья, после работы оставался ужинать вместе с братьями в доме родителей и лишь после этого возвращался к себе домой. Но когда Кадзуо и Тосио обзавелись семьями и стали ужинать дома, я тоже перестал оставаться на ужин у родителей. Наши шумные ужины у родителей кончились, и мать заскучала. Когда Тосио отправился с молодой женой в свадебное путешествие, она позвонила мне домой и сказала: «Твоей матери скучно, она бы хотела поужинать вместе с детьми». Потом я узнал, что в тот вечер мать легла спать, так и не поужинав.

Просчет

В 1962 году наш торговый оборот составил около шестисот миллионов иен. К тому времени на нашем заводе работало уже триста человек. Мы продолжали расти быстрыми темпами, однако фирма «Касио» еще мало была известна среди широких слоев населения. На товарных знаках нашего производства название фирмы писалось латинскими буквами «Casio», и многие считали, что наша продукция произведена какой-то иностранной компанией.

Все мы тогда были молоды и трудились с энтузиазмом, впитывая в себя всякие новшества. Однажды наш молодое агентство по сбору заказов отправился на предприятия по производству фотоаппаратов «Кониси» (нынешняя компания «Коника»), чтобы продать там нашу новую модель счетной машины «AL-1». Там он познакомился с главным инженером во контроле за качеством. Он стал подробно расспрашивать этого инженера, как он организует свою работу. Он прочитал на эту тему ряд брошюр и каждый день задавал инженеру множество вопросов. Наконец, тот предложил прочитать на нашем предприятии лекцию на эту тему. Его лекция послужила началом организации на «Касио» движения по контролю за качеством продукции.

Имя того главного инженера по контролю за качеством было Таканори Комэяма. Впоследствии он стал президентом компании «Коника»...

Молодость хороша, когда надо стремиться к достижению поставленной цели. Но ее недостаточно, когда надо для этого обеспечить прочную организацию. Отсюда возникает необходимость выращивания опытных кадров среднего звена. Я слышал, что в Америке была разработана отличная программа воспитания таких кадров, воспитания опытных менеджеров, названная TWI. После тщательного изучения я решил применить ее на предприятиях нашей компании. Программа TWI зиждется на трех столпах: обучение методам работы, способы повышения качества работы, методика использования людей.

Внутри нашей компании со временем стали возникать довольно сложные проблемы. Первая из них связана, с одной стороны, со старыми кадрами, которые трудились у нас чуть ли не со дня основания компании, а, с другой стороны, с теми, кто поступил на службу в более поздний период. По совести говоря, следовало бы прежде всего выдвигать ветеранов на бо-

лее ответственную работу. Ну, а как быть с теми, кто пришел позже, но успел проявить недюжинные способности?

Было бы неверно забывать о них, не выдвигать именно их на ответственные посты. Такова была дилемма, с которой мы столкнулись.

Именно этому вопросу мы посвятили собрание руководства компании. До глубокой ночи обсуждали критерии выдвижения кадров, но так к окончательным выводам и не пришли. Именно тогда я с особой силой почувствовал необходимость создания рациональной системы выдвижения кадров. Я привлек к разработке этой системы специалистов-кадровиков, и с 1964 года мы ввели у себя квалификационную систему оценки кадров.

Первоначально подобная система вызвала у сотрудников компании не столько надежду, сколько беспокойство. Часть из них с опаской отнеслись к принципу подбора и выдвижения кадров, исходя из способностей. Несколько раз мы собирали людей, чтобы разъяснить эту новую систему, но выражение лиц сотрудников оставалось тревожным. Наконец, мне все же удалось их убедить, настойчиво внушая мысль о том, что «протекционистская оценка кадров не позволяет создать организацию, которая соответствовала бы направлению развития событий в современном мире», что «увлечение лишь ближайшими целями поставит компанию в угрожающее положение», что «новая система ни в коем случае не внесет ухудшения в нынешнее положение служащих».

Наш сектор разработок трудился бесперебойно, создавая все новые и новые товары, продажа которых все более увеличивалась, работа в компании была хорошо организована и, на наш взгляд, исчезла необходимость непосредственного участия руководства в решении многих проблем. В связи с этим, начиная примерно с 1961 года, все мы, четыре брата, подчас в ущерб работе, стали увлекаться гольфом. Мы исходили из того,

что в свое время много поработали, деятельность компании отлажена и ей не принесет вреда, если мы больше времени станем уделять отдыху.

Я, Тосио, Кадзуо и Ёсио вчетвером как раз составляли команду и все вместе отправлялись на поле для игры в гольф. До обеда мы трудились в компании, как положено, а после обеда кто-либо из нас подавал знак, и мы, снарядившись битами и прочими принадлежностями, покидали главную контору, предупредив: «В случае необходимости ищите нас на поле для гольфа».

Нас все уже там знали, и обслуживающий персонал часенюк недовольно ворчал, что, мол, сегодня опять придется работать с командой братьев Касио, а они удержат не знают. И вправду, наше увлечение гольфом превосходило все разумные пределы. Если мы начинали после полудня, то играли дотемна. Про нас говорили: «Они играют и при луне».

Наше увлечение гольфом можно было понять. Ведь мы годами занимались только своими счетными машинами и не позволяли себе тратить время на отдых и развлечения. А здесь на нас свалилась такая увлекательная игра, как гольф. Мы отправлялись играть по три-четыре раза в неделю. Нашему примеру стали следовать и другие работники администрации.

Однако такой образ жизни не мог долго продолжаться. Однажды во время обсуждения проблем реализации с представителем фирмы «Утида ёко», которая имела монопольное право на продажу наших счетных машин, тот заявил: «На складах скопилось слишком много нереализованной продукции ваших предприятий. Пожалуй, больше, чем месячный объем производства, составляющий двести счетных машин».

Главной причиной затоваривания явилось появление на рынке электронных вычислительных машин. С июля 1964 года приступила к продаже таких машин фирма «Шарп». Я

внимательно осмотрел машины фирмы «Шарп» и других компаний, которые незадолго до этого демонстрировались на коммерческой выставке, и убедился, что они ни по компактности, ни по эффективности не уступают нашим релейным счетным машинам. Для нас, увлекшихся тогда гольфом, это явилось полной неожиданностью.

Не уступать!

Это была наша ошибка! «Конец» — это слово было на устах нашей администрации. А ведь наши разработчики уже не раз предупреждали: «Опасно увлекаться разработкой только релейных счетных машин. Следует обратить внимание на электронные». Мы, правда, создали группу, которая с 1963 года занялась этой областью. Но увлеченные коммерческим успехом релейных счетных машин, мы своевременно не уделили должного внимания электронным и не довели разработку даже до опытных образцов. Это явилось недопустимым упущением.

В то время наша компания разрабатывала новейшую модель релейной счетной машины «81». Она основывалась на применении идеи, заложенной в таблице умножения, и обеспечивала пятикратное быстроедействие по сравнению с предыдущей моделью. К тому же, она была достаточно компактной и вселяла в нас уверенность в безусловном коммерческом успехе.

Весной 1965 года мы организовали ее презентацию в главной конторе в Ятомати, пригласив представителей торговых фирм и магазинов. Однако реакция торговцев оказалась не такой, какую мы ожидали. Один из них выразился достаточно резко: «Время релейных машин прошло!» Среди приглашенных были и такие, кто, глянув на выставленный образец, сразу

пошли к выходу. Все это убеждало нас в том, что если мы по-прежнему будем выпускать релейные счетные машины, то потеряем доверие торговых фирм.

Я приказал немедленно доставить в зал презентации еще не заверченный образец электронной счетной машины исключительно для того, чтобы показать, что и мы такими машинами занимаемся. Обычно на такой стадии образцы посторонним лицам не показывают, и разработчики с волнением запускали эту машину, не будучи уверены в том, что она заработает. Но их опасения были напрасны. Опытный образец отлично работал. Наблюдая за ним, торговцы в один голос сказали: «Господин Касио, именно такая машина нам нужна! Поскорее приступайте к массовому производству».

Да, времена менялись. Перемены не могли не коснуться и счетных машин. В свое время релейные машины обошли электрические. Теперь им на смену пришли электронные. И так случилось, что презентация релейной модели «81» неожиданно обернулась презентацией электронной счетной машины. Тогда-то я и решил окончательно: пора прекратить производство релейных счетных машин,

В те дни стали даже распространяться слухи о близящемся банкротстве «Касио», и надо было в спешном порядке налаживать выпуск электронных счетных машин. На наше счастье, пока мы, позабыв о суровой действительности, увлекались гольфом, наша исследовательская группа, нигде особо не афишируя, вела разработку электронных счетных машин. Однако до массового производства должно было пройти немало времени, и на этот период чем-то надо было занять рабочих. Тогда я работавших на заводе женщин временно попросил заняться прополкой травы на заводском участке. Глядя из окна конторы, как они вместе с конторскими служащими с утра до вечера пололи траву, я проклинал свою неосмотрительность.

В то время действие транзисторов не было стабильным. В любой момент они могли выйти из строя. Особенно на них воздействовало изменение температурного режима. В связи с этим мы спешно переоборудовали библиотеку в камеру температурного контроля. Комната была небольшая и тесная. Помимо тестера и опытного образца там едва помещалось четыре-пять человек. Мы заклеили все щели в дверях и окнах, установили газолиновую печку, с помощью которой температуру в комнате можно было в короткий срок повысить до сорока-пятидесяти градусов. По пояс голая бригада испытателей, не отрываясь, следила за стрелкой тестера.

Проверка транзисторов на низкую температуру проводилась зимой ранним утром снаружи. Зимой в районе Тама температура, как правило, бывает на два-три градуса ниже, чем в Токио. Каждый день в четыре часа утра Ёсио приходил на завод и выносил счетную машину в поле, где непрерывно дул холодный зимний ветер. Чем холодней был ветер, тем лучше для проверки выносливости используемых в счетной машине транзисторов. И оставшаяся на ночь на заводе группа проверки каждый вечер, укладываясь спать, молилась о том, чтобы с утра была холодная погода.

Трудности следовали одна за другой. Не успевали мы преодолеть одну, как сразу же возникала другая. В июне 1965 года компания «Утида ёко», обладавшая монопольным правом продажи наших товаров, объявила нам о расторжении договора. Мы этого ожидали со дня на день, и все же такое решение обрушилось на нас неожиданно.

Компанию «Утида ёко» можно было понять. Наступила эра электроники. Появился мощный конкурент — фирма «Шарп», и она решила, что такая ноша окажется для «Касио» непосильной. В то же время мы в течение семи лет работали рука об руку с этой торговой компанией и прекращать наше сотрудничество

со скандалом нам не хотелось. Мы решили забрать все наши товары, которые скопились на складах «Утида ёко», обещав расплатиться в течение двух-трех лет.

Залогом выполнения наших обязательств стала земля и наш собственный дом. Ничего не поделаешь, надо было пойти на это, чтобы сохранить компанию. Мы получили от «Утида ёко» в наследство и сеть ее магазинов. «Утида ёко» в свою очередь ликвидировала у себя «отдел Касио» — жаль, конечно, пришлось расстаться с людьми, с которыми у нас установились хорошие деловые и дружеские отношения.

Наша задача состояла в том, чтобы, распродав в течение нескольких месяцев релейные счетные машины, скопившиеся на складах, выжить до начала массового производства электронных счетных машин.

К счастью, в этот тяжелый для нас период банки не бросили нас на произвол судьбы. Я со своей стороны каждый день лично посещал связанные с нами банки и регулярно информировал о состоянии дел. Так что там было о нас известно все—и плохое и хорошее. В начале 1965 года владелец дома, который мы арендовали в районе Акихабара в Токио, предложил нам либо выкупить дом, либо освободить помещение. Ситуация складывалась непростая. Свободных денег для выкупа дома у нас не было, да и если бы они и были, мы использовали эти средства в качестве оборотного капитала. Освободить помещение тоже было нам не с руки. Я отправился за советом в банк. Там мне сказали: «Если хотите, покупайте этот дом. Денежную ссуду мы вам дадим». Так я и поступил. Взял в банке сорок с лишним миллионов иен и купил дом. Да, нас еще не бросили на произвол судьбы, не махнули на нас рукой, с благодарностью подумал я тогда о банке. В конце концов, нам удалось выйти из затруднительного положения, не уволив ни единого рабочего.

Спустя некоторое время, я в одном месте встретился с президентом «Утида ёко» Такаси Утидой. Он окликнул тогда меня и сказал: «Я рад за вас, Касио!». Он от души радовался, что нашей компании удалось преодолеть кризис и выстоять. И я почувствовал, как важно во взаимоотношениях между людьми видеть чуть дальше своего носа.

Все эти события воочию убедили меня, сколь опасно зазнаваться, сколь опасно забывать о действительности. И я зарубил себе на носу. «Отставать в технике ни в коем случае нельзя. Предприниматель никогда не должен забывать об этом — иначе его ждет крах!»

С той поры мы уже только в меру увлекались гольфом. А вчетвером с предприятия играть в гольф не уходили никогда.

Снова на подъеме

Осенью 1965 года мы приступили к выпуску электронных счетных машин. Нашу первую модель мы назвали «001», имея в виду, что компания «Касио» как бы начинает выпуск с нового отсчета.

Итак, хотя и с некоторым запозданием в разработке, мы от релейных счетных машин перешли к выпуску электронных. Но перейти к новому производству — это еще полдела. Надо было менять всю систему торговли своей продукцией. Причем, осуществлять это одновременно. Это было непростым делом, требовавшим неординарных усилий.

В течение нескольких дней мы совещались до глубокой ночи. В совещаниях участвовали я и трое моих братьев, а также администрация компании. Кадзуо, ведавший производством, предложил взять на себя реализацию нашей продукции. Он отличался динамичностью, обладал активным характером.

Еще в юношеские годы он брал на себя то, чего не решались сделать остальные братья. То же самое случилось и на этот раз. Он разделил отдел реализации на два — на отдел реализации в Восточной Японии и в Западной Японии, взяв на себя руководство первым. Руководство вторым поручили мужу Садако Рёити Сояме, который занимал в нашей компании пост директора-распорядителя. Оба отдела занялись созданием во вверенном им районе торговой сети.

Спустя год после окончания Олимпийских игр начался спад в экономике. Компания Санъё, специализировавшаяся на производстве особых марок стали, обратилась к государству за финансовой помощью, Японский банк оказал срочную финансовую помощь компании Ямати сёкэн, что означало фактическое банкротство компании. Крупные банкротства следовали одно за другим. В таких условиях нам не так просто было организовать продажу даже новых товаров, действующих на транзисторах. Нам удалось, хотя и с большой скидкой, распродать затоварившиеся на складе релейные счетные машины. Финансовые результаты работы нашей компании были плачевные. 1966 финансовый год мы впервые после 1958 года, когда была основана наша компания, завершили с дефицитом. Убытки составили 3 миллиона иен. Но не все, что происходило с нашей компанией, было столь мрачно. На ваших предприятиях спонтанно возникло «движение за всеобщую учебу», направленное на углубление знаний всеми сотрудниками «Каисио» в области электронной технологии.

Одновременно с этим возглавляемый Тосио исследовательский отдел активно продолжал заниматься разработкой новых моделей. Вслед за моделью «001», обладавшей функциями памяти и постоянных чисел, он завершил работу над моделью «164», рассчитанной на научно-технические нужды с расширенной памятью и способностью оперировать шестнад-

цатизначными цифрами. Менее чем за год были разработаны различные модификации модели «101», рассчитанные на экспорт. Мы смогли экспортировать эту модель по сравнительно низким ценам, обеспечив привычный для зарубежных стран дизайн, а также стабильное сервисное обслуживание.

Еще до презентации этих модификаций внутри страны мы выставили их на коммерческой выставке американских производителей счетных машин для обслуживания контор и офисов в Чикаго. Судя по всему, американские дилеры намеревались включить наши электронные счетные машины в список своих товаров. Многие из посетителей выставки в Чикаго видели счетные машины нашей компании впервые. Они произвели на них большое впечатление, и все это закончилось рядом переговоров и коммерческих соглашений.

После этого мы стали регулярно выставлять нашу продукцию на зарубежных выставках. В результате успешных коммерческих соглашений мы открыли свои магазины-представительства в Англии, Франции, Италии, Германии, Голландии, Австрии и ряде других европейских стран. Наряду с этим мы вкладывали много сил в разработку новых товаров. Узнав, что на европейском рынке пользуются популярностью принтеры, мы в марте 1967 года впервые разработали модель счетной машины с принтером. В октябре того же года мы разработали модель счетной машины программного типа, а также провели большую работу по дальнейшей миниатюризации путем использования новых элементов.

Ёсио, ездивший на переговоры на Ганноверскую выставку, рассказывал: «В зале, куда ни глянь, повсюду демонстрируются изготовленные в Японии электронные счетные машины. Я вспомнил, как всего лишь семнадцать-восемнадцать лет тому назад на наших выставках стояли в ряд исключительно ино-

странные счетные машины. И меня охватило чувство гордости за те успехи, которых мы достигли за последние годы».

Благодаря благоприятной конъюнктуре конца 1965 года, получившей название «Идзанаги кэйки», наша компания во второй половине 1966 года постепенно стала выбираться из пропасти, на краю которой она оказалась. В марте 1967 года мы открыли в Цюрихе наше первое отделение за рубежом, а в сентябре, заключив соглашение с крупной американской компанией по бизнес-счетным машинам («Суперланд») мы вышли и на американский рынок. В июне 1969 года наша компания открыла отделение в Гамбурге, а через год основала свою коммерческую фирму в Нью-Йорке.

Управление нашей компанией шло по накатанным рельсам. Одновременно осуществлялась разработка новых моделей, закупка сырья и оборудования, реализация продукции. Все это требовало крупных капиталовложений. В связи с этим в апреле 1968 года на совете директоров я предложил зарегистрировать нашу компанию как акционерное общество.

Такие предложения поступали к нам от ряда акционерных компаний, желавших участвовать своим капиталом в нашей деятельности, да мы и сами чувствовали, что при расширившихся капиталовложениях и возросших масштабах нашей работы опираться лишь на банки было уже недостаточно.

Наш совет единогласно решил, что мы должны зарегистрироваться как акционерная компания. Все операции в связи с этим надо было завершить в течение двух лет. Акции мы разделили поровну между четырьмя братьями, лишь Тосио предложили чуть больше, учитывая, что он сделал наибольший вклад в развитие нашей компании.

Тем временем в области создания электронных счетных машин происходили большие перемены. С самого начала электронные счетные машины отличались значительно боль-

шей компактностью, чем релейные. Их стали называть «настольными», поскольку они помещались на обыкновенном письменном столе. Тем не менее вес этих «настольных» машин достигал двадцати пяти килограмм. Однако, начиная с 1967 года, благодаря разработке и использованию новых элементов и так называемых «многоконтурных схем» (IC) происходит дальнейшая миниатюризация счетных машин. Исследовательская группа нашей компании тоже вплотную занялась разработкой многоконтурных схем, суть которых состояла в создании печатных схем на пленочных полупроводниках, которые заменяли сразу несколько транзисторов. Дальнейшие разработки привели к созданию «супермногоконтурных схем» (LSI) и супер LSI. Однако в основе тех и других была заложена одна и та же идея. Разница была лишь в степени насыщенности. Причем, чем больше была насыщенность, тем дешевле становилась цена каждого элемента, не говоря уж о том, что каждый элемент сочетал в себе все больше функций. Все это было присуще вообще всем товарам, основанным на электронике — большая насыщенность функций и удешевление.

Именно в этот период освоения электроники в конкуренцию по созданию электронных счетных машин включилось около пятидесяти компаний. Началась настоящая «война настольных электронных счетных машин».

Война настольных компьютеров

В октябре 1969 года мы завершили строительство первого корпуса нашего нового завода в Кофу. Этот завод находился недалеко от шоссе на дороге Косю гайдо, по которой вскоре после войны отец на велосипедной тележке привез фрезерный станок из Сува в Токио. Мне это событие особенно запомни-

лось благодаря доброте людей из префектуры Яманаси, которые помогали отцу толкать его тележку на перевалах. Вот и теперь, следуя совету отца, мы решили построить завод в Кофу, в памятной для нас префектуре Яманаси.

Вслед за строительством завода мы купили участок земли в Токио, в районе Роппонги, где намечались возвести здание новой главной конторы. Именно в этот период особенно обострилась конкурентная борьба за завоевание рынка настольных счетных машин.

Начало борьбе положила компания «Шарп», выпустившая в 1964 году первую партию настольных компьютеров. В то время она продавала один компьютер по цене 535 тысяч иен. А в 1969 году та же компания «Шарп» уже продавала подобные машины по 100 тысяч иен. Удешевление было достигнуто благодаря использованию впервые в мире супермногоконтурных схем LSI вместо обыкновенных транзисторов и многоконтурных схем IC. Под лозунгом «каждому отделу офиса по компьютеру» фирма «Шарп» добилась крупного успеха, снизив в течение пяти лет цену на счетные машины в пять раз. Но это явилось только началом «войны настольных компьютеров».

В то время, помимо пяти компаний («Визикон», «Систэк», «Каско» и др.), специализировавшихся на производстве счетных машин, аналогичным производством занялись почти пятьдесят компаний, в том числе такие крупные, как «Шарп», «Хитати», «Тосиба», «Сони», «Рико» и другие комплексные производители электрооборудования, точного машиностроения и электротоваров для домашнего обихода.

Именно в этот период мы зарегистрировались как акционерная компания во втором отделе Токийской фондовой биржи. До сих пор помню чувство тяжелой ответственности, которое я тогда испытал. Конечно, мне было приятно, что за мои личные труды мне воздалось. Но главным было ощущение

важности того, что мы совершили, став акционерным обществом.

В день регистрации стоимость каждой акции оказалась выше, чем мы предполагали, — шестьсот тридцать иен, а к 21 октября, то есть через месяц, она достигла восьмисот пятидесяти девяти иен. К марту 1971 года наш капитал увеличился на 30 процентов и составил шестьсот пятьдесят миллионов иен. К марту 1972 года мы продали товаров на сумму двенадцать миллиардов триста миллионов иен, и чистая прибыль в том финансовом году превысила шестьсот двадцать миллионов иен. Мы смогли выплатить акционерам 30 процентов дивидендов и увеличить капитал компании до одного миллиарда иен.

Значительные перемены в конкурентную борьбу в области счетных машин внесло изобретение пленочных полупроводников на окислах металлов (MOS) и использование этой технологии в супермногоконтурных схемах LSI.

Благодаря этому мы смогли добиться большей компактности счетных машин, экономии используемой для них электроэнергии и упрощению их сборки благодаря применению однотипных чипов. Американские производители полупроводников разработали одночиповые полупроводники и стали продавать их японским производителям счетных машин. В результате в Японии резко возросло число производителей счетных машин.

В апреле 1971 года компания «Татэиси дэнки» (нынешняя «Омурон») впервые выбросила на рынок партию счетных машин стоимостью менее пятидесяти тысяч иен. В счетной машине компании «Омурон» модели «800» использовался один транзистор там, где в модели «Шарпа» «Майкрокомпет» стояло четыре LSI. Известно, что наибольшую прибыль дают товары с применением самой передовой технологии. Это верно и для рынка счетных машин.

Кадзуо, ведавший отделом реализации, уже давно говорил, что «при цене ниже пятидесяти тысяч иен счетная машина станет доступна рядовому покупателю». Тем самым необыкновенно расширился бы рынок счетных машин, который до этого был рассчитан на потребность госучреждений и контор промышленных и торговых компаний.

Мало того. В этом случае счетная машина становилась доступной для использования каждым человеком, как японские счеты. В то же время конкуренция в области цен могла привести и к крупному краху, если упустить шанс и неправильно рассчитать цену. В ходе этой борьбы мы выбросили на рынок счетных машин модель «AS-8», установив ей цену в тридцать семь тысяч восемьсот иен.

Вспоминая теперь о «войне настольных счетных машин», я с гордостью думаю о том, что мы лидировали в этой борьбе.

При разработке новых моделей мы сначала готовили чертежи. Но если сразу же эти чертежи воплощать в готовые изделия, в конкуренции победу не одержать. Получив готовые чертежи, надо еще раз продумать следующее: «нельзя ли на двадцать процентов уменьшить в счетной машине количество деталей?» «Нельзя ли цену снизить на тридцать процентов?» и т. п. И так надо практиковать не один раз, а каждые полгода, а то и каждые три месяца. Только в этом случае можно сохранять конкурентоспособность.

Мы сумели победить в конкурентной борьбе благодаря тому, что при капиталовложениях в новые модели всегда думали о себестоимости, о цене. Здесь нельзя было допустить ошибки. Ведь в отличие от других производителей мы занимались исключительно изготовлением счетных машин. «Нельзя отступать ни на шаг!», «Надо обязательно сохранять лидирующее положение!» Эти лозунги заставляли работников компании все время выдвигать все новые идеи, воплощать их в новых моде-

лях. На коммерческой выставке, проводившейся в мае 1972 года, мы выставили одиннадцать моделей настольных счетных машин. Нам это удалось благодаря тому, что мы заранее заготовили новые LSI, заранее продумали новые функции, которые затем вложили в наши счетные машины. Благодаря специальным кодам мы могли быстро заменять одни модели на другие, придавая им различные функции, исходя из потребностей покупателей. Такую систему мы назвали ROM (Read Only Memory). Она позволила нам лидировать и в конкуренции цен. Но нашей главной задачей оставалась необходимость пробиться на широкий рынок рядовых потребителей.

Вопреки нашим предположениям, снижение цены на настольные счетные машины до сорока тысяч иен не открыло для нас рынок индивидуальных потребителей.

Видимо, надо было коренным образом изменить исходную идею. Мы попытались оттолкнуться от обратного: сколько должна стоить счетная машина, чтобы ее согласился приобрести рядовой потребитель? Молодые разработчики из исследовательского отдела нашей компании выдвинули предположение: счетная машина должна стоить где-то около десяти тысяч иен, что составляло тогда, в 1971 году, четверть первоначальной зарплаты выпускника высшего учебного заведения. Причем, молодые сотрудники исходили не из каких-то сложных расчетов, а называли эту цифру чисто интуитивно.

Кадзуо тоже высказал предположение: настольные счетные машины будут покупаться рядовым потребителем, если установить на них цену в десять тысяч иен. Как раз в то время начали входить в моду кегельбаны. Кадзуо и его друзья часто их посещали, но их раздражало то, что на подсчет очков уходило много времени. Это натолкнуло их на идею создать трех или четырехцифровую счетную машинку для подсчета очков и продавать ее по десять тысяч иен. Мы занялись реализацией

этой идеи, создали даже пробный образец, но к этому времени бум на кегельбаны пошел на убыль, необходимость в подсчете очков исчезла и нашу машинку мы так и не довели до массового производства. Тем не менее она послужила началом для разработки счетных машин с ориентировочной стоимостью в десять тысяч иен.

Для реализации этой идеи требовалось решить целый ряд проблем.

К тому времени многие предприятия уже потерпели поражение в «войне настольных счетных машин». Их продукция исчезла с рынка. Но компания «Касио», недавно зарегистрировавшаяся на Токийской фондовой бирже, не могла позволить себе так просто уйти с рынка счетных машин. Ей просто некуда было отступать. Если крупные предприниматели, потерпев поражение в «войне счетных машин», могли покрыть убытки за счет производства других товаров, то «Касио» позволить себе этого не могла, поскольку ничего иного, кроме счетных машин, не производила. В этом было слабое место, но и сильная сторона монопроизводителя.

Специфика нашей компании состояла в том, что ее судьба решалась качеством одного товара, а это качество зависело от работы в цехах предприятия, в важнейших его отделах. Люди, поступавшие к нам на работу, через четыре-пять лет превращались в специалистов-лидеров, которые сами решали все вопросы на свой страх и риск. Они не ждали указаний сверху, ибо у тех, кто лишь действует по указаниям сверху, работа никогда не будет спориться. У нас же молодые люди, которым не стукнуло и тридцати лет, вели себя уверенно, как ветераны. Такова была атмосфера, характерная для нашей компании.

Уверенность и сила духа

Итак, прежде всего мы решили определить: какими минимальными функциями должна обладать счетная машина стоимостью в десять тысяч иен. В то время обычная настольная счетная машина оперировала обозначаемыми на панели восьмизначными цифрами. Новой машине незачем было придавать все функции, которыми обладала такая машина стоимостью свыше тридцати тысяч иен. Важно было решить, какие функции из нее исключить.

Первый вывод, к которому пришли разработчики в нашем исследовательском отделе, состоял в том, что индивидуально потребителю нужна персональная счетная машина карманного типа. Для этого, наряду с миниатюризацией, было необходимо снабдить ее батарейками. К тому времени некоторые счетные машины типа «видикон» и другие уже работали на батарейках, но стоили они дорого. Так что главным камнем преткновения оставалась цена.

Вначале мы решили, что в десять тысяч иен можно уложиться, если изготовить машину, оперирующую четырехзначными цифрами. Но для практического применения такая машинка была мало пригодна. Действуя методом проб и ошибок, мы пришли к неожиданной идее: чтобы снизить стоимость счетной машины, надо придумать такую, которая, отображая на панели шестизначные цифры, могла бы оперировать двенадцатизначными. Такая машина должна была вначале отображать на панели первые шесть цифр, а остальные шесть при повторном нажатии кнопки. Таким образом, можно было без проблем оперировать двенадцатизначными цифрами.

Мы конструировали чипы LSI с главной целью — понизить стоимость при сохранении качества. Изготовление чипов мы

заказывали крупным электрокомпаниям, но проектировали их, как правило, сами. Именно это способствовало тому, что мы не отстали в конкурентной борьбе за настольные счетные машины. Многие другие компании, специализировавшиеся на производстве счетных машин, пользовались обыкновенными деталями. Мы же проектировали свои, у себя в компании, обеспечивая высшее качество и максимальную дешевизну.

Вот и когда мы замыслили «Касио мини», встал вопрос использовать ли обычные LSI, которые можно применить и к другим моделям, либо спроектировать LSI исключительно для «Касио мини». В конечном счете победила последняя точка зрения. Причем, в разгар конкурентной борьбы необходимо было соблюдать строгую секретность, и мы нередко заказывали на стороне детали для панелей под видом деталей для обычных измерительных приборов.

В феврале 1972 года в кабинет президента разработчики принесли первый образец «Касио мини». Выяснилось, что стоимость одних материалов для ее изготовления составила четыре тысячи пятьсот иен. Изменения, внесенные в конструкцию машины, тоже не дали желаемых результатов в смысле большого снижения стоимости. Оставался единственный выход; массовое производство. Чем: больше мы произведем «Касио мини», тем в большей степени сможем снизить расходы на одну счетную машину.

До сих пор производство одной модели считалось удовлетворительным, если составляло десять тысяч штук в месяц. Снижение стоимости повлекло бы за собой повышение спроса, а следовательно, и рост производства. Проблема состояла в том, чтобы правильно уловить, насколько повысить производство. Кадзуо, ведавший отделом реализации, посчитал возможным повысить производство до ста тысяч «Касио мини» в месяц. Прежде чем принять такое решение, Кадзуо посовето-

вался с американскими и японскими специалистами. Большинство тех и других придерживались той точки зрения, что такое количество распродать не удастся. Но Кадзуо им не поверил. Многолетний опыт и интуиция подсказывали ему, что надо рисковать. Этот риск был обеспечен наличием широкой сети магазинов, созданной нами для реализации разработанной в 1971 году модели «электронные счеты».

Если раньше торговые фирмы наряду с товарами «Касио» продавали счетные машины «Шарпа», «Канона» и других компаний, то наша сеть продавала исключительно наши товары. Причем, владельцам магазинов нашей сети мы предоставляли право монопольной продажи в той префектуре, где они находились.

Одновременно мы впервые создали коммерческий ролик для рекламы нашей новой машины по телевидению. Он открывался такими словами: «В этом мире все зависит от расчетов. «Касио мини» обеспечивает мгновенный подсчет любых цифр!» Простую, но действенную рекламу придумали молодые сотрудники научно-технического отдела и отдела реализации.

В августе 1972 года мы приступили к продаже персональных счетных машин «Касио мини». Цену мы установили в 12 тысяч 800 иен. Мы долго думали, устанавливать ли цену в 10 тысяч или 9 тысяч 800 иен, но остановились на этой. Кадзуо долго ломал голову, и наконец, опасаясь за сбыт, установил 12 тысяч 800, что едва покрывало расходы и давало минимальную прибыль.

«Касио мини» сразу же завоевала такую популярность, о какой мы и не мечтали. Ее брали нарасхват. Начав производить по 50 тысяч штук в месяц, мы вскоре повысили производство до ста тысяч. К июню следующего года мы произвели уже свыше миллиона «Касио мини», доведя производство до ста

восьмидесяти тысяч штук в месяц. В течение полутора лет мы выбросили на рынок в общей сложности два миллиона «Касио мини». Дополнительную прибыль принесла нам цена в 12 тысяч 800 иен, которую после долгих колебаний установил Кадзуо. Это дало по три тысячи иен дополнительно с каждой машины — ведь первоначально мы намеревались установить цену в 9 тысяч 800 иен.

Впоследствии мы придали «Касио мини» некоторые дополнительные функции. Продажа ее шла успешно, и в целом мы реализовали более 10 миллионов этих персональных счетных машин.

Выход на рынок часов

В 1974 году, спустя два года после выпуска персональных машинок «Касио мини», на рынке настольных счетных машин намечился спад. Последовали банкротства предприятий, производящих счетные машины. Их не смогли избежать даже известные производители счетных машин. Опасность банкротства привела к отказу производителей материалов поставлять их предприятиям, специализировавшимся на производстве счетных машин. Последовало сворачивание производства и резкое сокращение поступления счетных машин на рынок. Так закончилась «война настольных счетных машин», длившаяся почти десять лет.

Одновременно с этим в течение короткого периода одна за другой стали появляться счетные машины с новыми функциями. Теперь можно было по дешевой цене покупать высокоэффективные компьютеры. Потребность в них быстро возрастала, что привело к обновлению производства полупроводников и, как следствие этого, к появлению новых высокоэффектив-

ных компьютеров. Лозунг «каждому офису по компьютеру» сменился другим: «каждой семье по компьютеру», а затем и «каждому человеку по компьютеру».

В результате, если в 1972 году в Японии производилось четыре миллиона персональных компьютеров, то спустя лишь четыре года, к 1976 году их производство возросло в десять раз, превысив сорок миллионов. Это дало впоследствии право говорить о том, что именно благодаря производству персональных компьютеров Япония смогла обойти Америку в производстве транзисторов.

Наша компания вслед за настольными компьютерами приступила к производству часов. После войны лучшим производителем часов в Японии считалась компания «Хаттори сэйко». Однако с середины шестидесятых годов в часовой промышленности наметились большие перемены, связанные с внедрением электроники. Стали появляться часы на жидких кристаллах.

Для нашей компании, накопившей богатый опыт в технологии производства счетных машин, не представляла трудностей организация изготовления современных часов с заложенным в них календарем, позволяющим учитывать цифровые изменения, связанные с високосными годами, более длинными и короткими месяцами, с двойным временем в зависимости от временных поясов и т. п.

В ноябре 1974 года мы приступили к продаже наших часов, получивших название «Касиотрон».

Надо сказать, что появление наших часов на рынке не было встречено с особой радостью. В этих кругах опасались, что наша компания, выиграв войну за настольные счетные машины, с той же энергией начнет внедряться в рынок часов. Поэтому я, прежде чем приступить к продаже часов, нанес визит вежливости президенту «Хаттори сэйко» Кэнтаро Хаттори и

президенту фирмы «Ситизен» Эйити Ямада, предупредив о том, что хочу заняться изготовлением и продажей часов. Ну что же, ответили они, давайте соревноваться. Такой поступок с моей стороны был правильным.

Однако действительность оказалась сложнее. Камнем преткновения оказались корпуса для часов. Заполучить их было непросто. Если LSI и электронные детали поставляли нам по старым, давно налаженным связям, то на рынке часовых корпусов мы были новичками. К счастью, мы узнали, что одна американская фирма собирается продать свой завод по изготовлению часовых корпусов на Тайване, и мы его приобрели. Впоследствии, когда наша компания значительно увеличила производство часов, мы стали у себя изготавливать пластмассовые корпуса. А когда мы приступили к изготовлению аналоговых часов, мы уже получили возможность закупать корпуса и движущиеся детали на швейцарском рынке.

На рынке часов нам в течение нескольких лет тоже пришлось испытывать конкуренцию — правда, не такую жестокую, как в области производства настольных электронных счетных машин. Но в области цифровых панелей на часах нас никто не смог обойти.

Важнейший опыт, который мы обрели в конкуренции на рынке счетных машин, свидетельствовал: «производитель должен в области качества всегда бороться за первое место». Иначе он никогда не станет лидером в конкурентной борьбе.

Конкуренция в сфере технологии была жестокой, но пожалуй, еще более ожесточенно она проходила на передней линии фронта — в сфере торговли. Прежде часовых магазинов по всей стране насчитывалось более двадцати тысяч. Но перемены в области электронизации привели к резкому сокращению специализированных часовых магазинов.

Каких-то двадцать лет тому назад часы можно было приобрести исключительно в часовых магазинах. Теперь же они продаются в любом универмаге.

Революция в сфере электроники изменила мир, внесла перемены и в образ жизни людей.

Переход на широкий ассортимент

Вслед за производством электронных счетных машин и часов мы приступили к изготовлению музыкальных инструментов. На первый взгляд, изготовление музыкальных инструментов имело мало чего общего с производством счетных машин. На самом деле это не так. То и другое было связано общими «корнями» электроники.

Повод, послуживший началу разработки нами музыкальных инструментов, был неожиданный.

Тосио любил музыку, часто под музыку обдумывал различные новые идеи. Однажды он задумался над тем, почему музыка так благотворно воздействует на людей, а это привело его к размышлениям о том, какие звуки доставляют людям удовольствие, умиротворяют их, улучшают настроение. А это навело его на мысль: создать звуки, аналогичные тем, которые производят настоящие музыкальные инструменты.

На мой взгляд, мы занимаемся научными разработками не потому, что имеется на них спрос. Напротив, рынок сам возникает тогда, когда появляется новая техника. Тосио часто говорил: «Не потребность является матерью изобретения, а изобретение является матерью потребности». Другими словами, не потребность порождает изобретения, а изобретения порождают потребность.

Следует сказать, что повышение точности и надежности счетных машин, часов и т. п., благодаря революции в области электроники, ведет к снижению их стоимости, позволяет каждому потребителю приобрести их за скромную плату. Отсюда напрашивался вывод: применение электронной технологии должно привести к тому, что каждый за скромную плату сумеет приобрести электронный музыкальный инструмент и легко научиться им пользоваться.

Известно, для того, чтобы научиться играть на обычных музыкальных инструментах, требуется немалый труд. Как же приятно будет каждому человеку без особого труда научиться играть на электронных инструментах.

Эти мысли подвигли нас на создание первого электронного музыкального инструмента «Касио-тон-201», который поступил в продажу в январе 1980 года. С его помощью впервые в мире можно было извлекать двадцать девять различных звуков. В настоящее время музыкальные инструменты, наряду со счетными машинами и часами, стали отдельной сферой производственной деятельности, их стали изготавливать даже в Америке.

Базируясь на электронной технологии, мы начали производить телевизоры на жидких кристаллах, постраничные принтеры и прочие информационные приборы. Сейчас мы намерены создать и выбросить на рынок полностью автоматизированные многоцелевые оргтехнические устройства ADPS. То-сио работал над ними на протяжении последних пятнадцати лет, и мы рассчитываем, что они станут специальной отраслью нашего производства.

Вместе с тем в этот период продолжилось техническое обновление счетных машин. Если в середине шестидесятых годов мы выпускали сто с лишним тысяч счетных машин, то в 1973 году их производство превысило десять миллионов, а в

настоящее время их в мире производится более ста миллионов в год.

Благодаря техническому прогрессу вместо счетных машин весом в двадцать пять килограмм счетные машины с использованием печатных микросхем, пленок и чипов LSI стали весить всего несколько десятков граммов. Некоторые из них толщиной не превышают 1 миллиметр. Стало обычным явлением применение в современных счетных машинах солнечных батарей и пленочных солнечных батарей. Расширились их функциональные возможности. Появились счетные машины с иероглифическими и английскими словарями, калькуляторы-электронные записные книжки и прочие калькуляторы самого различного применения.

Производство калькуляторов стало постепенно перемещаться из Японии в развивающиеся страны, сопровождающиеся передачей в эти страны японских технологий. И в этом смысле можно с полным правом говорить о том, что счетные машины являются электронным товаром, который был выпущен в Японии.

Потребителем японских электронных счетных машин стал весь мир, а компания «Касио» получила международное признание.

В ноябре 1981 года мы организовали открытые международные соревнования по гольфу имени Касио, используя для этого подходящие площадки для гольфа, расположенные у основания горного массива Каймондакэ на южной оконечности острова Кюсю. На соревнования съехались известнейшие профессионалы со всего мира. Подобные соревнования происходят теперь ежегодно. В последнее время я на них по старости лет не езжу, а раньше обязательно присутствовал и принимал участие в награждении победителей. В самом деле, когда смотришь такие соревнования по телевизору, они не производят

должного впечатления. Такую упорную борьбу надо видеть на месте, своими глазами. В прошлом году эти соревнования проводились в одиннадцатый раз.

* * *

Незаметно подрастали дети. Когда старшей дочери Норие исполнилось двадцать два года, она вышла замуж. Как поется в песне «Хорошо бы подольше не наступал день замужества», дочь не торопилась замуж, но все же этот день наступил. Впоследствии я втайне от сотрудников компании устроил для ее мужа экзамен на предмет возможности занять должность в нашей компании «Касио». Поскольку церемонию бракосочетания мы особо не афишировали, служащие не знали его в лицо и устроили экзамен без всяких скидок на родственные отношения. К счастью, он успешно прошел испытания и вот уже двадцать с лишним лет служит в нашей компании.

Моя следующая дочь Таэко сравнительно рано вышла замуж. Ее муж тоже поступил на службу в нашу компанию и в настоящее время руководит отделом реализации. Таэко по своему характеру была девушка самостоятельная и активная. Втайне от меня она успешно сдала экзамены и поступила на службу в банк «Сумитомо». Ей почему-то не хотелось, чтобы ее муж поступил на службу в нашу компанию, но перечить ему она не стала.

Некоторые владельцы компаний настроены категорически против того, чтобы брать на службу в свою компанию родственников. Я же предпочитаю, чтобы все они работали вместе со мной, чем дожидаться, пока получат от меня мое дело по наследству. Может быть, я поступал так потому, что с самого начала привык работать вместе с матерью, отцом и братьями.

Моя третья дочь Масако работает переводчицей. Живет одна. Она поселилась отдельно от нас, но живет поблизости и всегда прибегает на зов матери.

Мой старший сын Акира тоже служит в нашей компании. Со школьных времен он увлекался музыкой, особенно джазовой. Ему нравилась громкая музыка, и однажды полицейский, пост которого находился в доброй сотне метров от нашего дома, сделал ему замечание — мол, «не слишком ли громко ты играешь — нарушаешь покой соседей». Пришлось мне специально оборудовать для него комнату в подвальном этаже, чтобы музыка не проникала наружу. В остальном Акира рос послушным ребенком и других неприятностей мне не доставлял — дорожил престижем отца.

Все мои дети живут поблизости от нашего дома. Как правило, раз или два в неделю они приходят к нам в гости. Женщины занимаются рукоделием и аранжировкой цветов, мужчины проводят время в приятных беседах.

Все мои братья и дети здоровы, болеют редко. Жаль только, что муж Садако Рёити Сояма, работавший в нашей компании директором-распорядителем, скончался в 1983 году. В позапрошлом году умер и муж Митико Ютака Хориути, служивший у нас в общем отделе.

Учреждение Фонда научного развития

У компании «Касио» нет своего устава. Мы все время так быстро и упорно работали, что у нас не хватало времени на составление какого-то специального устава. Но вместо этого в главной конторе и на предприятиях у нас существует единый лозунг «Не забывай о творческом вкладе».

В данном случае «творчество» означало вклад каждого в процветание общества и компании. Наша компания была создана для производства релейных счетных машин. Мне хотелось бы, чтобы сотрудники компании всегда ощущали дух, атмосферу творчества, царящую в компании. Именно поэтому я взял кисть и написал лозунг нашей компании: «Не забывай о творческом вкладе». Этот лозунг размножили, поместили в рамку, и теперь он висит в главной конторе и на наших предприятиях.

«Творчество» — это тяжкий труд. Мы с особой силой ощутили это за семь лет, понадобившихся для разработки релейных счетных машин. И вот мы с отцом и братьями решили создать Фонд научного развития «Касио», вложив в него свои акции с тем, чтобы способствовать творческому научно-техническому развитию.

Японии еще надлежит сыграть свою роль в развитии фундаментальных исследований. К сожалению, наши университеты еще не обладают достаточными средствами для фундаментальных исследований. И это очень печально. Вот мы и решили создать Фонд, чтобы оказать помощь тем, кто решил посвятить себя этой области исследований. Через этот Фонд мы рассчитываем обеспечить преимущественное развитие исследований, находящихся в начальном, зачаточном состоянии. Объектом подобных исследований должны стать не только естественные науки, но и наука воспитания кадров.

В августе 1986 года, спустя четыре года после учреждения Фонда научного развития «Касио», на восемьдесят девятом году жизни скончался мой отец. Это случилось на следующий день после того, как ему исполнилось восемьдесят восемь лет. Утром, когда я только приехал в контору компании, об этом сообщила мне жена. А ведь он был бодр и чувствовал себя

хорошо, когда я выезжал из дома. Утром он позавтракал и внезапно испустил дух.

Он был человеком крепкого здоровья и при жизни ничем серьезным не болел. Он очень любил проявлять заботу о других, в одной лишь нашей компании он сосватал кажется сорок пар. Он не любил сидеть в конторе и даже когда стал председателем совета директоров, находил время, чтобы посетить отделения компании в разных городах Японии. Нередко по утрам звонил начальник какого-либо из отделений и с беспокойством сообщал: «Господин Касио, ваш отец, председатель совета директоров, неожиданно посетил нас. Он приехав один. Он в таком возрасте, что боюсь, как бы чего не случилось».

Так отец объездил почти все наши отделения в Японии, и мы вначале тоже беспокоились, когда вдруг звонили, к примеру, с острова Хоккайдо, из Саппоро и сообщали о его неожиданном приезде. Но потом привыкли.

Отец занимался не только инспекционными поездками. В его обязанности входил и поиск участков земли для строительства новых предприятий. Он вообще был неравнодушен к земле — сказывалось, что многие годы крестьянствовал. Надо сказать, что именно отец подыскал почти все участки, где впоследствии мы построили свои предприятия. Отец с юношеских лет трудился, не жалея себя, и мне хотелось, чтобы в старости он хоть немного отдохнул, но у него был не такой характер, и он трудился до последних дней.

Одно время я этого не понимал и, думая о том, как много отец трудился в прежние годы, старался не нагружать его работой. Но однажды мать мне сказала: «Последнее время отец чувствует себя неважно, не находит себе места от безделья. Ты бы придумал для него какую-нибудь работу». И тогда я понял: человека, привыкшего всю жизнь трудиться, без работы оставлять нельзя, иначе он потеряет вкус к жизни. Я стал снова

обращаться к нему за помощью. Одно из поручений состояло в поисках подходящих участков земли. И отец сразу воспрянул духом.

Кстати, и тот участок, на котором расположен наш дом, подыскал мой отец. Он очень любил ходить пешком. К сожалению, в последние годы ноги стали ему отказывать, да и зрение ослабело. Но я ни разу не слышал от него ни единого слова жалобы.

В августе 1987 года скончалась моя мать. Она не прожила и года после смерти отца. Накануне ей исполнилось девяносто лет. Она была одной из первых учениц в начальной школе, но вынуждена была бросить учебу и в шестнадцать лет пошла в услужение. С тех пор она всю жизнь без отдыха трудилась. Должно быть, жизненный опыт научил ее быть сообразительной. Еще когда мы жили в Огу, тайфуном снесло железную крышу с нашего дома. Мать выглянула наружу и обратила внимание на странного человека, который собирал валявшиеся на дороге железные листы. «Да это же вор», догадалась мать. Она окликнула его и, хитро улыбаясь, спросила: «А как вы догадались, что это листы от нашей крыши?» После этого он оставил листы на дороге и поспешно ушел. Мать была от природы любопытна, всем интересовалась и попыталась заниматься даже торговлей, но без особого успеха.

Нашей работой мы старались ее не загружать, но еще до разработки счетных машин, когда мы работали на подряде, она ходила по заказчикам и получала с них причитающиеся нам деньги. Она уходила рано утром и бывало так, что ей говорили: «Подождите, сейчас нет человека, который занимается выплатой денег». Так ее заставляли ждать до полудня, и замерзшая, голодная она возвращалась домой ни с чем. А на следующее утро нам заносил деньги тот самый человек, который с ней

накануне разговаривал. Мать узнавала его, но не ругала, делала вид, что видит его в первый раз.

В пожилые годы она смогла, наконец, пожить в свое удовольствие, вместе с внуками несколько раз ездила в Германию и другие зарубежные страны. Она была очень довольна жизнью, а я был счастлив, что смог доставить ей такое удовольствие.

В одну из своих поездок в Америку я посетил Смитсоновский музей и страшно обрадовался, когда увидел в зале, посвященном истории счетных машин, нашу «Касио-мини». Помнится, меня в тот раз поразил выставленный в музее паровоз. Я спросил у сопровождавшего меня американца, как смогли поместить в зале музея такой большой паровоз. «А мы сначала поставили паровоз, а потом возвели над ним крышу», ответил американец. Да, это было истинно по-американски!

Впоследствии меня попросили прислать в дар музею нашу релейную счетную машину модели «14—А». Мне вспоминается происшедший тогда разговор с директрисой музея госпожой Мари Матсон. Как раз в то время возникли трения в японо-американской торговле. «Как вы думаете, в чем секрет столь быстрого расцвета Японии?» — спросила меня госпожа Матсон. Я ответил: «Вы, американцы, не жалея, оказали продовольственную и медицинскую помощь потерпевшей поражение в войне Японии, в различных областях помогли ей развиваться технически. Поэтому Япония теперь в свою очередь должна в благодарность за это внести вклад в мировое техническое развитие». «Мне очень жаль, что результаты ее усилий обернулись возникновением трений между Японией и Америкой», — добавил я, и госпожа Матсон согласно кивнула.

В 1989 году я согласился принять на себя обязанности президента Ассоциации производителей промышленности оргтехнического машиностроения. Я еще с 1970 года исполнял

обязанности одного из директоров этой ассоциации и был хорошо знаком с работой, которую она выполняла. Теперь на первый план выдвинулась проблема трений, возникших во внешней торговле. Особую остроту она приобрела в области оргтехнического машиностроения — и не только счетных машин, где японские производители с самого начала занимали ведущее положение, но и в области производства пишущих машинок и других товаров, где прежде на рынке господствовали Европа и Америка, а потом туда внедрились и японские предприниматели. Здесь в организации работы требовалась особая осторожность.

Первое, что я предпринял на своем новом посту, — это обращение к промышленным кругам о наведении порядка в экспорте. Я сообщил об этом нашем намерении предпринимателям Европы и Америки, рассчитывая, что найду с их стороны определенное понимание. По этому вопросу я встретился в 1990 году с представителями американской Ассоциации NOMDA и немецкой UDMA и председательствовал на конференции по международной торговле, которая проводилась в Дюссельдорфе.

В том же году я уступил Кадзуо пост президента компании, который занимал с 1960 года. Я давно уже решил, что буду оставаться на этом посту, пока смогу приносить пользу, а потом непременно покину его. Помимо всего, здоровье мне уже не позволяло, как прежде, ездить по делам за границу, где приходилось участвовать в различных деловых совещаниях.

По старшинству мне следовало уступить пост президента Тосио, но он был ученым, разработчиком и не обладал теми качествами, в частности, умением обращаться с людьми, которые должны быть присущи президенту. Когда мы вчетвером стали обсуждать вопрос о том, кому занять пост президента, Тосио сам предложил: «Я отказываюсь. Пусть президентские

обязанности возьмет на себя Кадзуо». Но Кадзуо тоже не сразу согласился, и мне пришлось еще довольно долго тянуть лямку президента, пока не удалось его уговорить.

Теперь работа наладилась, и мне нет необходимости вмешиваться в работу президента и других руководителей компании. Но я остался советником, а к советнику, само собой, люди приходят за советом. К тому же, с годами я стал ворчливым и часто выговариваю сотрудникам, если они проявляют нерадивость.

Освобождение от ноши

В апреле 1991 года я приехал в местечко Курэда близ города Нанкоку моей родной префектуры Коти. Я прибыл туда, чтобы присутствовать на церемонии завершения строительства нового завода. Завод был возведен в пяти минутах езды на машине от деревни Уэда, где я родился и прожил до пяти лет.

На церемонии вместе со мной перерезали ленту бывший губернатор префектуры Коти господин Накаuti и бывший мэр города Нанкоку господин Огасавара.

В тот самый момент, когда я перерезал ленту, мне показалось, будто с меня свалилась тяжелая ноша, которую я тащил на себе многие годы. Мне вспомнилось, как шестьдесят восемь лет тому назад отец и мать, захватив с собой меня и маленькую сестренку, тайно покинули Коти — будто спасались бегством из этого города.

Наконец-то осуществилась мечта, о которой всю жизнь мечтал отец. Он не дождался ее реализации при жизни, но теперь я видел ее своими глазами — это был вновь построенный завод. Отец много раз говорил: хорошо бы построить завод

на нашей родине. И вот он стоял на участке, который незадолго до смерти приобрел отец.

Я присутствовал на церемонии, ощущая неизъяснимую радость от того, что наконец исполнил мечту отца.

Не могу сказать, будто я обладал какими-то особыми способностями. За все, чего я достиг и что сейчас имею, я должен благодарить свою семью, друзей, знакомых, сотрудников компании, всех тех, кто встретился на моем пути, неоценимая помощь которых всегда поддерживала меня во всех моих начинаниях. Особое чувство благодарности вызывают у меня мои замечательные братья. Начав с малюсенькой мастерской, мы создали крупную компанию, и эта работа на протяжении всей нашей жизни происходила без особых помех, исключительно благодаря дружным усилиям моих братьев. И в этом, если смотреть в корень, была особая заслуга моих родителей. Мы жили счастливо, несмотря на бедность, несмотря на то, что нам многого не хватало. Мы жили, постоянно ощущая любовь родителей. Мы испытывали радость от того, что смогли достичь сегодняшнего благополучия своими силами и умением. Именно это явилось движущей силой, которая впоследствии помогла нам увлечься идеей изготовления счетных машин и создать нынешнюю компанию.

Честно говоря, я больше всего мечтал о работе в цеху, о работе, результатом которой является создание конкретных вещей. И иногда мне становится жалко, что такую работу пришлось прервать, чтобы заняться азами управления, выпрашиванием в банках денег и другими непривычными делами. Теперь я вспоминаю об этом с чувством удовлетворения.

Мне кажется, что мой жизненный путь чем-то схож с путем, который прошла в этот период Япония. Я трудился изо всех сил, без отдыха, стремясь все вперед и вперед. Другими словами, можно сказать, что все свои молодые годы я посвятил делу.

Был в моей жизни короткий период, когда я увлекся игрой в гольф, игнорируя дела своей компании. Но честно говоря, по-настоящему развлекаться я не умел и не научился. Главным в моей жизни было повышение эффективности управления компанией, остальное занимало второстепенное место.

Однако отныне наступает время, когда Япония — и я в том числе — должна избрать несколько иной путь. Он должен начаться с осознания собственных сил и возможностей. В молодости мы готовы были делать все сами. Теперь же нам следует понять, что сапоги должен тачать сапожник. Есть много на свете людей, обладающих теми сильными чертами, каких у тебя нет. То же самое можно сказать и о предприятиях. То же самое касается и страны в целом. Если это понять, тогда душа становится открытой для сотрудничества.

Кто-то сказал: «Если хочешь стать счастливым, отдай все свои силы ради счастья других». У меня нет уверенности, что я всегда поступал, следуя этому принципу. Но, думая о чересчур большом «вознаграждении», какое я получил в жизни, может быть, я в какой-то степени и в самом деле следовал ему.

В будущем году мы с женой будем отмечать золотую свадьбу. Все эти долгие годы жена трудилась, не зная покоя. Это усугублялось тем, что я оказался человеком далеко не крепкого здоровья. Если исключить первые годы после женитьбы, мы особенно не испытывали материальных затруднений. Но заботы о воспитании детей всегда лежали на плечах жены. Я этим практически не занимался. Мало того. Жене пришлось долгие годы немало заботиться о братьях и родителях. Продавщица суси, жившая в Огу напротив нас, оказалась права, когда говорила, что у той, кто выйдет за меня замуж, будет полно забот. Короче говоря, жене моей выпала далеко не сладкая жизнь, но все эти годы мы прожили в мире и согласии. Я хотел бы воздать своей жене должное, но не могу найти подходящие слова.

ПОСЛЕСЛОВИЕ

В начале прошлого года ко мне обратился заведующий отделом культуры газеты «Нихон кэйдзай» Мицухиса Ёсино с предложением написать свою автобиографию. Я тогда с сомнением подумал о том, сможет ли обыкновенный человек вроде меня написать такую книгу, которая заинтересует читателя.

Я не считаю, что прожил жизнь богатую событиями и серьезными испытаниями. Я болел, пережил тяготы войны, но ведь такие же испытания в военное время выпали на долю всем японцам. Более того, в сравнении с испытаниями, постигшими японские семьи, потерявшие на войне родных и близких, мои переживания не были столь велики.

Может быть, мне пришлось трудиться больше других, потому что я вырос в бедности и с детства мечтал о том, чтобы хоть немного облегчить жизнь моей семье, сделать ее хоть немного счастливей.

Правда, и этим особо хвалиться не приходится. Не я один был такой...

Но в мире есть люди, которые всю жизнь трудились изо всех сил, но ничего не достигли. К счастью, мне удалось добиться успехов в своем деле. И если меня спросят, почему мне сопутствовала удача, я отвечу: потому, что мне все помогали.

Я всю жизнь трудился ради родителей, ради своих братьев. Отсюда и доброжелательное отношение ко мне со стороны людей. Я хотел бы особо отметить имена трех моих благодетелей — Эномото, Сугимото и Ёсиока. Все они уже ушли в мир иной, но память об их благодеяниях никогда меня не покидает. Не встретиться я с ними на своем жизненном пути, не был бы я

тем, кем стал теперь. Я и прежде так считал. Так же думаю и теперь.

В самом деле, человеческая жизнь состоит из встреч и случайных событий. Если бы мой дядюшка Харуити не уехал в Токио, мы никогда бы не покинули нашу родину в Тоса, не отправились бы вслед за ним в Токио, и я бы не поступил в среднюю школу. До сих пор у меня в ушах звенит колокольчик мальчишки-разносчика газет, который бежал по полевой тропинке, выкрикивая сообщение о Великом землетрясении в Канто.

Сколько же в жизни было встреч с самыми разными людьми! Но наибольшее влияние на меня оказало общение с братьями — Тосио, Кадзуо и Ёсио. Людям со стороны наши отношения казались необычными. По отношению к остальным братьям я как бы исполнял роль отца. Должно быть, потому что у меня перед глазами всегда был его пример. Меня часто спрашивали: «Господин Касио, отчего у вас такая дружная семья, отчего вы так дружно живете с братьями?». Единственным ответом на это было: потому, что у нас перед глазами всегда пример отца, неизменно трудившегося всю свою жизнь.

К счастью, все мои братья здоровы и успешно трудятся каждый на своем посту. Я сам пару лет тому назад приболел, но теперь уже чувствую себя хорошо и собираюсь снова заняться гольфом.

В заключение я хотел бы поблагодарить сотрудников издательства газеты «Нихон кэйдзай» и особенно заместителя заведующего отделом культуры Сукэаки Мацуоку за ту неоценимую помощь, которую они мне оказали при написании этой книги.

*Тадао Касио
Февраль 1992 года.*

ОГЛАВЛЕНИЕ:

I. Самостоятельность.....	3
II. Ставка на счетные машины.....	40
III. К новым техническим разработкам.....	76
Послесловие.....	116

ББК 83.35 (5Я)

Редактор *С. Педенко*
Художник *П. Стуенко*
Макет и оформление
С. Костиной

Т.Касио. С братьями в одной упряжке. Моя биография.
Перевод с японского Б. В. Раскина. Москва, А/О «Япония сегодня», 1993 г.

ISBN 5—86479—069—9

Основатель всемирно известной фирмы «Casio» Тадао Касио родился в бедной многодетной крестьянской семье. Начав с маленькой механической мастерской, он с помощью своих трех братьев сумел быстро превратить ее в крупнейшую компанию, производящую счетные машины, электронные часы и музыкальные инструменты, компьютеры, телевизоры и многое другое.

В своей автобиографической книге Т. Касио рассказывает о становлении и развитии компании, о победах и просчетах в «войне настольных компьютеров» с такими фирмами, как «Шарп», «Тосиба», «Сони», о том как в острой конкурентной борьбе с ними «Casio» смогла занять ведущие позиции на мировом рынке.

Автобиография одного из самых известных промышленников Японии представляет несомненный интерес для российских предпринимателей, деловых людей и широкого круга читателей.

ISBN 5—86479—069—9

ББК 83.35 (5Я)

© «Nihon Keizai Shimbun»
© Б. В. Раскин, А/О «Япония сегодня».
Перевод, оформление, 1993
Тир. 100.000