

Akito Morita, els somnis electrònics d'un japonès invicte

“El món és un negoci”

És, de bon tros, l'empresari japonès més conegut a l'estranger. El 1958 Morita va entrar en el món de l'electrònica amb un nom tan poc japonès com SONY. L'objectiu era poder operar millor arreu del món. Avui el trust ingressa dos bilions de pessetes.

Senyor Morita, no passa un dia que els japonesos no facen una altra adquisició encara més gran al món. La Sony acaba de comprar Columbia Pictures a Hollywood per 3.400 milions de dòlars; Mitsubishi Estate ha comprat després una part del Rockefeller Center, símbol del capitalisme EUA a Manhattan. Vostè i els seus compatriotes produeixen una darrera l'altra empreses a Europa i Amèrica. ¿És que el Japó vol conquerir el món?

—Els anglesos han invertit molt més que els japonesos als EUA i els holandesos més o menys igual.

—Però el ritme d'expansió és incomparablement molt més alt.

—Es clar; si el yen ara és més fort, disposem doncs de molts diners. Això són justament els negocis.

—La diferència en la balança de beneficis del Japó respecte a la resta del món fou el 1988 d'uns 80.000 milions de dòlars. Això significa que el Japó disposa cada any d'una suma increïble de diners per a poder comprar tot allò que els vingi de gust. En la història de la humanitat no havia passat mai que un país poguera comprar la resta del món amb tants milions de dòlars per any. Això és un fenomen excepcional. ¿No entén que a Amèrica i a Europa els preocupe?

—Jo no puc parlar per altres empreses japoneses. Però li puc explicar per què Sony ha comprat Columbia Pictures. *Hardware* necessita *software*. Una computadora sense *software* no val res. Això passa al nostre ram. A Sony hem treballat durant 20 anys per fer un sistema de gravació més modern. Aleshores ens vam assabentar que Philips treballava també en el mateix sistema digital. Per tant, ens vam decidir a cooperar amb ells i fer junts el *compact-disc*. Però molt abans nosaltres ja sabíem que per a aquest *hardware* nou ens calia el *software*. Per aquesta raó vam fer des del principi la societat de discos

CBS/Sony Records Company al Japó...

—...i fa dos anys han comprat també la CBS americana, la mare.

—Exacte. Però la societat japonesa Sony/CBS existeix des de fa 20 anys. Vostès m'haurien d'escoltar bé. Si vostès no entenen la meua política, ¿com volen que la comentem després?

A veure, com sabíem que per al *hardware* cal *software* i a l'inrevés, vam crear la CBS/Sony Record Company, que després ha esdevingut la casa de discos més important del Japó. Tan sols per això hem estat capaços de fer els nostres *compact-discs* amb tota classe de música i exportar-los a tot el món. ¿Veuen vostès que important que és el *software* per al *hardware*? Només pel fet de disposar de les gravacions musicals, podem vendre els nostres *compact-discs*. Fa dos anys vam saber que la CBS Records americana tenia dificultats i vam decidir de salvar l'empresa i mantenir en peu la societat discogràfica més gran del món. Com que una part considerable dels diners invertits ja els hem recuperat gràcies als bons negocis, ara hem tingut els mitjans financers propis necessaris per a comprar la Columbia Pictures. Ja fa uns quants anys que teníem al pensament aquest projecte. Som la societat més gran del món en tècnica de vídeo i, per tant, necessitem *video-software*, això vol dir films. Això és la història de Sony.

—Nosaltres no posem en dubte la lògica de la compra d'empreses. Però aquesta és només una part de l'assumpte. El 1986 els japonesos van comprar a Europa 28 societats. El 1987 en van ser 35, i el 1989 n'han adquirit 52. No es pot comparar amb les compres dels americans o els europeus al Japó. ¿On està el secret de l'èxit dels japonesos?

—El secret són els nostres guanys. I a la vista de l'imminent mercat interior europeu del 1992 i de l'equilibri de la balança comercial japonesa amb els EUA, vam pensar que aquesta estratègia era la més



adient per a evitar les barreres a la importació.

—*¿Quina és la diferència entre els japonesos i la resta del món? ¿Són més eficients? ¿Són més insegurs els americans i els europeus?*

—Nosaltres estem convençuts que la producció és el fonament de l'economia. Si no es produeix res, no s'afegeix cap valor al material i tampoc se'n pot treure molt de profit. És per això que al Japó s'ha treballat durant molts anys en la millora dels mètodes de producció, i encara es fa

avui.

—*I també ho fan d'altres.*

—En un sistema de lliure mercat no es pot forçar cap client a comprar els productes d'una empresa determinada. Condició prèvia d'un bon negoci és un producte atractiu. Si volem vendre un cassette, hem de fer-ne un que siga més atractiu que els altres. Nosaltres planifiquem almenys amb 10 anys d'anticipació. Sabem que des de l'invent fins al producte ens calen 10 anys. El transistor s'inventà el 1949, el 1953 compràrem la primera patent, però fins el

1959 no vam començar a vendre'n. ¿Ho veuen? Durant 10 anys només hem fet que invertir. La nostra paciència ha estat recompensada. No es pot començar a fer negoci amb el que s'ha acabat d'inventar.

—*Però salta a la vista que no planifiquen solament per fer negoci, també per desbancar completament la competència estrangera. Per exemple, la televisió. Els japonesos han desfet la indústria televisiva americana i han danyat greument l'europea. Ara dominen també a Hollywood. En el futur els xiquets d'Amèrica i Europa veuran cada vegada més pel·lícules produïdes pels japonesos i en televisors japonesos. Això preocupa molt.*

—Tot i això, a Europa encara tenim uns quants competidors forts. Quan jo era petit, admirava Telefunken. Telefunken va inventar el sistema PAL de televisió en color i no he pogut mai entendre per què no han aprofitat aquest sistema per a ser els líders en el mercat. En el seu lloc ho ha fet la Philips. O posem el cas dels vídeos. A mitjan anys cinquanta, algunes empreses japoneses ja havien demanat unes quantes vegades la patent. ¿Per què? Perquè ja sabíem que amb el televisor en color aviat hi hauria aparells de vídeo a totes les cases. Les empreses europees es van adormir.

—*¿I encara dormen?*

—Jo he proposat a les empreses europees que ens reunim tots una vegada a l'any...

—*¿...per dir-los què és el que han de fer?*

—El 1953 vaig estar per primera vegada a Europa. Aleshores estava el mercat dominat pels europeus i jo estava gairebé desesperat. ¡Estàvem tan endarrerits! ¡I Europa tan avançada! ¡La Philips era tan forta! Però ens vam dir: si ens posem de seguida a la feina, un dia podrem ser tan bons com la Philips o Max Grundig...

—*...empresa que sense ajut exterior no podia sobreviure.*

—Escolteu-me. Jo coneixia molt bé Max Grundig. Tenia moltes idees sobre el que els aparells necessitaven, però comprava tots els elements a Philips, i finalment aquesta s'ha quedat amb Grundig. Per contra, el negoci dels aparells de gravació el vaig muntar al Japó des de zero. Vam produir la cinta, els capçals, el motor, tot nosaltres, convençuts que en aquesta independència hi havia la clau de l'èxit. Vaig crear la meua empresa amb 500 dòlars. Avui som on som, gràcies a un treball dur. Si vostès em critiquen sense considerar el meu esforç anterior, això és injust.

—*Sempre parla del passat.*





"Els japonesos hem de fer el paper que ens correspon al món".

—No, parlem de l'esforç que hem de fer. Al seu darrere tenim 100 anys d'història en la indústria. Nosaltres no en tenim. Per tant, ens preguntàvem com podríem atrapar els alemanys.

—*¿Volien desindustrialitzar Occident, com ha expressat l'ex-ministre d'Afers Estrangers dels EUA Henry Kissinger?*

—El concepte desindustrialització és fals, ja que la producció és la base de l'economia, com he dit adés.

—*Si la resta del món ja no pot competir amb el Japó, ¿no queda més remei que comprar productes japonesos?*

—S'equivoquen, s'equivoquen completament. Quan Alemanya encara era forta, jo també temia que no poguérem competir, però precisament la seua força ens va motivar. No ens hem queixat mai i hem dit: ¡Sou massa forts! Simplement ens hem posat a treballar de valent. Així funciona l'economia, l'economia lliure, si no és que estan per un sistema proteccionista. Economia lliure significa lliure competència. Nosaltres no ens hem queixat mai, vosaltres tampoc us hauríeu de queixar.

—*Parlem del llibre que ha escrit juntament amb l'ex-ministre de Transport Shintaro Ishihara i que ha provocat tant d'aldarull a Amèrica. El llibre es titula: Un Japó que pot dir no. ¿A qui diu no? ¿Com ho deia?*

—El llibre va sorgir després d'una conferència en què vaig participar. El meu quarter general és al districte electoral d'Ishihara. Per això em va convidar a parlar a la seua gent. Ho vaig fer. Ishihara també hi va fer un discurs. Hi vaig exposar les meues opinions i ell les seues. Una editorial ha publicat els dos discursos en un llibre. Les nostres opinions són diferents.

—*¿Quina era la idea fonamental del seu discurs?*

—Vaig dir que els japonesos hauríem de tenir el valor, a la vista del poder econòmic que ara tenim, d'expressar clarament les nostres opinions i de fer el paper que ens correspon en l'escena mundial. Una de les raons dels nostres problemes en el tracte amb altres països és que els japonesos no ens expressem amb prou claredat, i això comporta malentesos.

—*¿A què, per tant, hem de dir no?*

—Nosaltres hem de fer comprendre als nostres amics estrangers que vivim en una altra tradició. Comunicació, comunicació verdadera; això és el més important.

—*Vostè no passa per alt l'oportunitat de criticar l'economia americana. ¿Quin és el seu principal defecte?*

—El management. Als EUA les empreses han de fer públics cada trimestre tots els detalls sobre el volum de vendes, guanys, etc. Si el resultat de l'informe és desfavorable, aleshores baixa la cotització de les accions i el management és destituït. Per això el management s'esforça per traure beneficis a curt termini. Fins i tot es compren productes d'altres firmes per a vendre'ls

després i fer negoci. No s'inverteix prou en la investigació.

—*Senyor Morita, vostè acostuma a dir: "Els japonesos planifiquen 10 anys abans, els americans només 10 minuts". ¿Com valora vostè la planificació dels europeus?*

—Posen atenció en la Philips. En el sector electrònic la Philips és l'empresa europea més forta. A Alemanya hi ha una indústria química important. Bayer, BASF, Hoechst, en el sector electrònic també Bosch i Siemens, inverteixen molts diners en la investigació.

—*Molta gent veu el seu llibre com l'expressió d'un nou nacionalisme japonès emergent. Fins i tot un home del*

Ministeri de Comerç americà l'ha definit com "el símbol de la nova arrogància japonesa". ¿Què en pensa?

—Jo no trobe gens arrogant el llibre. Si vostès llegeixen el llibre acuradament...

—*¿...vol dir la traducció sol·licitada i no autoritzada pel Pentàgon? Perquè vostè no ha autoritzat una traducció anglesa del llibre. ¿Per què en vol impedir una edició anglesa? ¿Pensa que hi ha coses que podria dir als seus compatriotes i no als estrangers?*

—La raó per què no vull tenir cap edició anglesa és molt senzilla. El meu nom és més conegut que el d'Ishihara, i no vull que el meu nom siga utilitzat per a fer populars les opinions d'ell.

—*Ishihara escriu en la seua part del llibre que el Japó ha d'aprofitar la supremacia que té en el sector electrònic i que és decisiva per a tota producció industrial moderna, especialment per al sector d'armament, i així esdevenir una superpotència.*

—Pel que sembla, vostès suposen que la tecnologia és perillosa. La meua opinió és que la tecnologia ofereix l'únic mitjà per a la supervivència i l'enriquiment de la humanitat.

—*¿L'estratègia global del Japó té algun límit?*

—No tenim cap estratègia global. Vostès tenen molta por al Japó. Els EUA eren una superpotència...

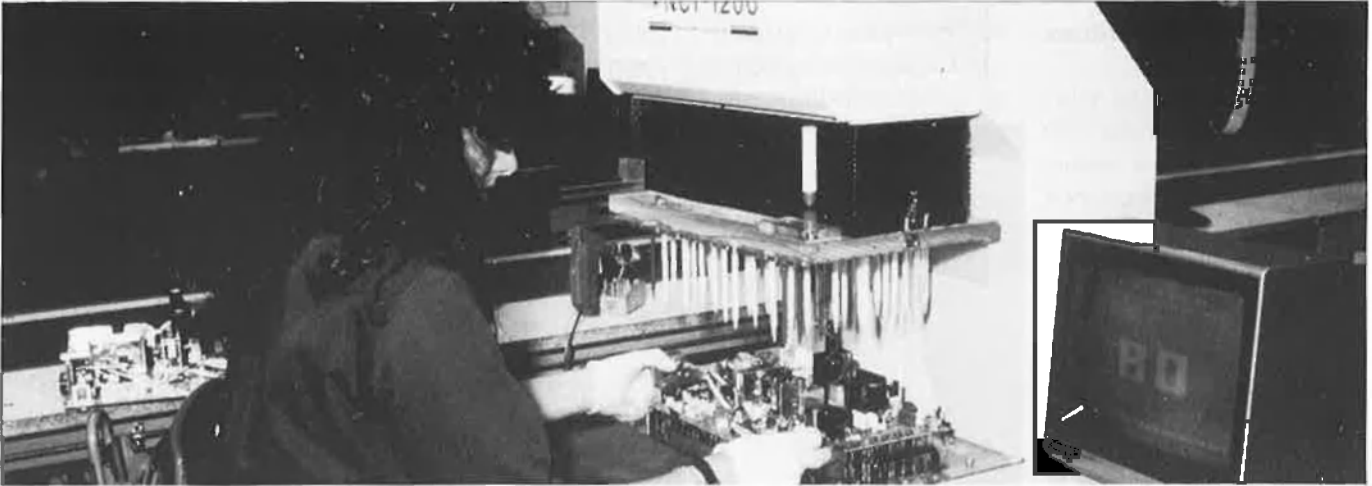
—*¿...ja no ho són?*

—Sí que ho són. I Anglaterra ho va ser també; i abans França. I Alemanya ho ha estat també.

—*¿Serà el Japó una superpotència?*

—Potser. En qualsevol cas seria bo per a tot el món.

—*¿Quin tipus de superpotència serà? ¿Quines regles voldrà imposar el Japó als altres?*



"D'alguna manera, el Japó és un país socialista".

—Nosaltres sabem que és un error voler imposar les pròpies regles als altres pobles. Una vegada ho vam intentar i va ser un gran error.

—*¿Serà el segle XXI el segle del Japó?*

—Les circumstàncies econòmiques canvien molt de pressa. En aquest moment Europa tracta de tornar a ser gran. Jo veig un món tripolar, tres grans zones econòmiques: Amèrica, Àsia i Europa.

—*En cada una d'aquestes tres zones sembla que el Japó serà la potència dominant, ja que té les fàbriques pertot arreu i dominarà una gran part dels mercats...*

—La unificació d'Europa a partir de 1992 serà una cosa bona per a tots nosaltres. Admire la decisió dels europeus. Perquè tants països amb llengües i cultures diferents s'unifiquen, cada país ha de deixar una part de la seua sobirania. Els japonesos hauríem d'imitar els europeus i fer un sacrifici. Si volem ser bons ciutadans del món, no hem de perseguir solament els nostres propis interessos.

—*Afirma que el mercat japonès s'ha obert. Però les estadístiques comercials són decebedores. Mentre que la Comunitat Europea importa un 15 per 100 dels articles industrials que necessita i Amèrica el 10 per 100, el Japó importa a només el 4'8 per 100. ¿Per què?*

—Aquestes xifres indueixen a error. Han de tenir en consideració que el Japó no té riqueses naturals ni energia, que hem d'importar-ho tot, inclús la major part dels aliments. El percentatge dels béns industrials que importem serà potser petit. Però la importació global és gran.

—*Podem imaginar que un dia els polítics europeus diguen: salvem la nostra indústria, donem feina a la nostra pròpia mà d'obra. Tanquem la porta i deixem els japonesos fora. ¿Com reaccionaria el seu*

país?

—Els europeus són sobirans. Poden decidir el que vulguen. Però si ho fan, lluitaran contra corrent.

—*Per a evitar que els productes japonesos no siguin admesos als EUA i a Europa, vostè i altres empreses japoneses hi han aixecat fàbriques. Per exemple, la casa Honda ha inaugurat una fàbrica a Gran Bretanya on la maquinària i les computadores les han importat del Japó. ¿Serà global per tant la producció mentre la tecnologia i els cervells es quedaran al Japó?*

—No, Honda ja té als EUA un departament que projecta models nous. Sony té un laboratori a Anglaterra. Busquem tot el que necessitem allà on ho podem trobar. A Anglaterra hi ha bons enginyers i els oferim bones condicions.

—*¿Han aconseguit motivar els treballadors estrangers igual que els japonesos?*

—La qüestió principal és donar a la gent un objectiu. Un exemple: després del Sputnik, el president Kennedy va dir: ¡abans del 1970 els EUA han de tenir un home a la Lluna! Això era un objectiu clar. Així ho ha estat també a Sony. Quan el nostre cofundador Masaru Ibuka va tornar de l'estranger amb un llibre de butxaca i va dir: en aquest format ha de cabre una cassette, es va fer la primera cassette de vídeo.

—*Palem d'objectius més amplis. Cada gran potència del passat acompanya el seu domini amb un missatge ideològic. ¿Quina és la missió del Japó? ¿Amb què podrien fer feliç la humanitat?*

—El Japó és actualment un país ric. No sols això. També som una societat igualitària i, per tant, no tenim sentiments de classe. Volem ajudar el món.

—*¿Com veu la societat japonesa del*

futur? ¿Es treballarà menys? ¿Moderaran els japonesos el seu orgull o seguirà l'abisme entre el seu país i la resta del món industrialitzat?

—Els japonesos ja han començat a prendre's vacances més llargues.

—*Almenys des de la fi de la guerra, els europeus s'esforcen per treballar menys i millorar la qualitat de vida. Per contra, al Japó només tenien al pensament el treball dur. La demanda d'una vida millor encara resta molt, molt tímida. ¿Poden competir els europeus amb el Japó sense convertir-se en japonesos?*

—Nosaltres desitgem que tothom se senta bé. Per contra, a Europa encara hi ha pobresa. Desitgem que tothom pugui permetre's el mateix estil de vida. Aquest és el nostre objectiu. Cal que tothom treballes dur per aconseguir-ho.

—*Serà molt estrany que un europeu envegi l'estil de vida d'un japonès.*

—Nosaltres no tenim analfabets. Hi ha igualtat. En certa manera, el Japó és un país socialista.

—*¿De debò? Ací al Japó hi ha uns pocs consorcis econòmics que dominen tota la vida política i econòmica.*

—No, no. Vostès s'han creat una imatge equivocada del Japó. Haurien de quedar-se ací més temps i veurien com quasi tots els japonesos tenen més o menys el mateix estil de vida. Això no existeix ni a Amèrica ni a Europa.

—*Suposem que a Columbia Picture s'algú vol fer una pel·lícula sobre "la invasió econòmica japonesa del món". ¿Què en diria?*

—Per mi, bé. Això són els negocis.

—*¿Tot són negocis al món?*

—Exactament. Per això hi ha controvèrsies.

Werner Funk i Tiziano Terziani
© Der Spiegel Traducció: Antoni Lluch