



YAMAHA

Brzmienie sukcesu

Maciej Łukasz Gotębiowski

Mówi się, że łapanie kilku srok za ogon to kiepski pomysł. Okazuje się jednak, że w Japonii nie tylko nie znają tego powiedzenia, ale potrafią mu także skutecznie zaprzeczyć. Świetnym przykładem wielopłaszczyznowego sukcesu jest rozwój firmy Yamaha, produkującej dziś zarówno motocykle i łodzie patrolowe, jak i fantastyczne fortepiany, flety czy trąbki.



Założyciel
Nippon Gakki
– Torakusu Yamaha

Główna siedziba Yamahy w Tokio

Jego założyciel – Torakusu Yamaha – przyszedł na świat 20 kwietnia 1851 roku na terenie dzisiejszej prefektury Wakayama. Był trzecim synem astronoma i wynalazcy Kounosuke Yamahy. Dzieciństwo upłynęło mu wśród niezwykłych urządzeń i przedmiotów, a ojciec skutecznie wprowadził go w ten świat i zainteresował techniką.

Pierwszą pasją młodzieńca były zegarki. Szczęśliwie się złożyło, że w tym czasie japoński rząd wspierał edukację techniczną młodzieży, chcąc wykształcić ludzi zdolnych opanować zachodnie wynalazki. Mając 20 lat, Torakusu rozpoczął więc w Nagasaki naukę fachu zegarmistrza pod kierunkiem

okazji napraw szczegółowe plany owych organów, zbudowanych przez amerykańską firmę Mason & Hamlin. Na ich podstawie w przydomowym warsztacie inżynier zbudował wkrótce swoje pierwsze prototypowe organy piszczałkowe. By dostarczyć je do tokijskiego Instytutu Muzycznego, musiał pieszo przejść przez góry Hakone, niosąc instrument na własnych plecach. Wysilek był wielki, ale organy zostały mocno skrytykowane przez zawodowych muzyków. Ich największym mankamentem była słaba jakość strojenia. Niezrażony porażką Yamaha wrócił do domu i zaczął intensywnie studiować teorię muzyki oraz stroicielstwo. Po czterech miesiącach mozolnej pracy i nauki

całego kraju. I znów Yamaha miał szczęście do czasów, w których przyszło mu rozwijać interes. Rząd postanowił podnieść status miasta Hamamatsu, budując tam linię kolejową oraz regionalne centrum przemysłu. Urzędnicy bardzo zainteresowali się zachodnimi tradycjami muzycznymi i tym samym Yamaha otrzymał duże wsparcie finansowe na rozwój fabryki. Firma już na początku funkcjonowania zatrudniała 100 osób i była w stanie wyprodukować 250 instrumentów rocznie. Kiedy w latach 90. XIX wieku w amerykańskich domach organy piszczałkowe zaczęły być wypierane przez znacznie



**Julijana Awdiejewa
na Konkursie Chopinowskim**

brytyjskiego inżyniera. Wkrótce otworzył własną firmę produkującą zegarki, ale interes nie szedł zbyt dobrze i w końcu zbankrutował. Zmieniając branżę, Yamaha zajął się naprawianiem sprzętu medycznego w okolicznych szpitalach, jednocześnie odbywając praktykę w pierwszej w Japonii szkole zachodniej medycyny.

Pewnego dnia, w 1887 roku, szpital w niewielkim mieście rybackim Hamamatsu poprosił go, by spróbował naprawić tamtejsze organy. Choć Torakusu nigdy nie zajmował się instrumentami muzycznymi, jego zmysł techniczny i wyobraźnia sprawiły, że udało mu się wykonać zadanie. Jednocześnie dostrzegł potencjał drzemący w tej dziedzinie biznesu i nie tracąc czasu, wykonał przy

z kamertonem w ręce opracował lepszą wersję instrumentu. Nic dziwnego, że pierwszym logo firmy stał się wkrótce chiński odpowiednik ptaka Feniksa, trzymający w dziobie właśnie kamerton.

Yamaha Organ Manufacturing powstała w 1889 roku i była pierwszym w Japonii przedsiębiorstwem produkującym instrumenty muzyczne na wzór zachodni. Odbiorcami stały się głównie szkoły na terenie



Pierwsze logo firmy

**Silent cello – „cicha”
wiolonczela elektryczna**



**Fortepian
z serii Disklavier
z elektroniczną
przystawką
widoczną pod klawiaturą**



**Pierwszy
bestsellerowy
syntezator DX-7**

**Fragment pudła
rezonansowego starego
fortepianu Yamahy**



tańsze pianina, Torakusu szybko zauważył ten trend i potencjał rynku nowych instrumentów. W 1897 roku zmienił nazwę firmy na „Nippon Gakki Co.,” co oznaczało po prostu „Japońskie instrumenty muzyczne”.

W tym samym czasie w dystrykcie Itayacho udało mu się otworzyć nową fabrykę i jednocześnie przenieść tam siedzibę. W 1899 roku na koszt japońskiego ministerstwa edukacji Yamaha wyjechał do USA, by tam na własne oczy ocenić możliwości eksportu instrumentów, a także zdobyć kontrakty od ewentualnych dostawców materiałów. W 1902 roku, korzystając już z owych amerykańskich komponentów oraz niemieckiej technologii, Nippon Gakki pokazała światu swój pierwszy koncertowy fortepian. W ciągu roku wyprodukowano ich 21, a firma szybko zdobyła uznanie na kolejnych międzynarodowych wystawach.

Trąbka z systemem Silent Brass

W czasie I wojny światowej w Japonii spadły dostawy harmonijek ustnych importowanych dotąd z Niemiec. Nippon Gakki zauważyła niszę rynkową i dołączyła do gamy produktów także ten instrument. 8 sierpnia 1916 roku Yamaha nieoczekiwanie zmarł, pozostawiając dzieło swego życia w rękach dotychczasowego zastępcy – Chiyomaru Amano. Wykorzystując swoje polityczne i biznesowe kontakty, nowy prezes rozwijał firmę równie skutecznie jak jej założyciel.

Wojna była w Japonii okresem wielkiego boomu gospodarczego, czego beneficjentem stała się także Nippon Gakki. Rynek azjatycki, do niedawna zaopatrywany przez importerów z Zachodu, teraz był niejako skazany na rodzimych producentów. W 1920 roku firma zatrudniała już 1000 osób, a produkcja urosła do 10000 sztuk organów i 1200 fortepianów rocznie. Rekordowa sprzedaż, notowana w latach wojny, nie spadła także po jej zakończeniu, mimo ogólnej recesji. Wzrost był szczególnie widoczny w sprzedaży fortepianów, która zwiększyła się dwukrotnie w okresie 1919-1921, dając firmie zysk dwóch milionów jenów. Niestety, im większe szczęście, tym trwa krócej i niedługo po wielkim tryumfie nastąpiły chude lata, które doprowadziły

Nippon Gakki na skraj bankructwa. Bardzo wysoki kurs japońskiej waluty zmniejszył konkurencyjność jej produktów na rynkach zachodnich. W 1922 roku dwa wielkie pożary zniszczyły nową fabrykę w Nakazawa i Itayacho w Hamamatsu. Rok później dopiero co odbudowane obiekty ponownie legły w gruzach za sprawą trzęsienia ziemi, które zniszczyło także biuro w Tokio. Jakby tego było mało, Amano musiał się jeszcze uporać z robotnikami, którzy w obliczu cięć finansowych i odmowy negocjacji ogłosili strajk. Rozmo-

wy trwały ponad trzy miesiące.

W 1927 roku, na prośbę innych dyrektorów, szefem Nippon Gakki został jeden z członków rady nadzorczej firmy – Kaichi Kawakami. Była to decyzja dość kontrowersyjna, bowiem Kawakami kierował dotychczas przedsiębiorstwem produkującym kable i nic nie wiedział o rynku instrumentów. Był jednak dobrym zarządcą, co wkrótce przyniosło rezultaty. Nowy szef znacząco zmniejszył koszty produkcji i zreorganizował działalność. Połowa wszystkich długów została spłacona w ciągu pierwszych 18 miesięcy jego kadencji. Kawakami zlecił też budowę specjalnego laboratorium akustycznego i centrum rozwojowego oraz zatrudnił doradców z niemieckiej firmy Bechstein, co miało znacząco podnieść jakość fortepianów Yamaha.

W latach 30. w Japonii rozwijał się system szkolnictwa państwowego, co zwiększyło popyt na wszelkie instrumenty. Nippon Gakki zaczęła wtedy produkować niedrogie akordeony i gitary na potrzeby uczniów. Po wybuchu wojny zakłady musiały jednak przerwać produkcję i zmienić profil. Zamiast instrumentów na li-



niach montażowych powstawały wówczas śmigła, zbiorniki paliwa i części skrzydeł do słynnych samolotów Mistubishi Zero.

Z tego powodu fabryki firmy były mocno narażone na ataki amerykańskich bombowców i faktycznie tylko jedna z nich przetrwała wojnę nienaruszona. Po kapitulacji zaczęto pośpieszną odbudowę, w której, jak na ironię, finansowo pomogli właśnie Amerykanie. Zaledwie dwa miesiące po otrzymaniu od nich pierwszych pieniędzy firma wznowiła produkcję harmonijek i ksylofonów. W ciągu sześciu miesięcy udało się rozpocząć na nowo wytwarzanie organów, tub, waltorni i gitar.

Gdy w 1947 roku alianci zezwolili ponownie na handel cywilny, Nippon Gakki wznowiła eksport harmonijek. Wojenne doświadczenia nie poszły w zapomnienie.

W tym samym roku, dzięki opanowaniu technologii kucia, firma była już w stanie własnymi siłami wyprodukować ramę do fortepianu. Także w 1947 powstał pierwszy produkt Yamahy odtwarzający dźwięk. Był to fonograf.

Rok później firma znów otrzymała od japońskiego rządu pokazną sumę na rozwój produkcji. Ministerstwo Edukacji zmieniło status nauki muzyki w publicznych szkołach z dobrowolnego na obowiązkowy, co od razu spowodowało wzrost zapotrzebowania na instrumenty.

W 1950 roku prezesem Nippon Gakki został syn Kaichi Kawakami – Gen'ichi. Za jego kadencji kraj stopniowo podnosił się z wojennych zniszczeń. Ekonomia miała się coraz lepiej; rosła także siła nabywca konsumentów. Yamaha stawała się coraz mniej zależna od zamówień instytucjonalnych, bo coraz większy procent jej odbiorców stanowili klienci detaliczni. W 1954 roku firma zdecydowała się na otwarcie swojej pierwszej szkoły muzycznej. Program ten był stopniowo rozwijany na terenie całego kraju, a potem w kolejnych miejscach na świecie. Obecnie system szkół Yamahy liczy ponad 6000 placówek zatrudniających 20000 nauczycieli, a liczba wykształconych w nich dzieci przekroczyła 5 milionów. W Polsce te szkoły działają od 1992 roku, w oparciu o zasadę, że „nie ma

ludzi niemuzycznych, są tylko nieodkryte talenty”.

W 1953 roku Kawakami objechał Europę i USA, czego efektem było wprowadzenie kolejnych produktów i nieznanych dotąd materiałów. Najważniejszym z nich było włókno szklane. Już w 1960 roku Yamaha wyprodukowała z niego pierwszą żaglówkę, a niedługo później powstał specjalny oddział produkujący jachty, oceaniczne kutry rybackie oraz łodzie patrolowe. Doświadczenia przy produkcji jednostek pływających postanowiono wykorzystać także w inny sposób. Yamaha zajęła się wytwarzaniem waniek, nart oraz łuków sportowych. Równoległe prowadzono szeroko zakrojone badania w dziedzinie metalurgii, których efektem były nowe stopy wykorzystywane w elektronice oraz budownictwie. Firma szybko stała się liderem w produkcji takich urządzeń jak bojlerzy czy systemy centralnego ogrzewania. W tym pędzie ku dywersyfikacji nie zapo-

rozpoczęła produkcję innych pojazdów, jak skutery śnieżne czy wózki golfowe, oraz silników do motorówek. Jednak to motocykle rozślawiły Yamahę na całym świecie.

W 1959 roku Nippon Gakki zwróciła się po raz pierwszy w stronę szeroko pojętej elektroniki. Przełomowym produktem były wówczas elektryczne organy, w których lampy zastąpiono tranzystorami. W tym samym czasie otwarto pierwszy zagraniczny oddział w Meksyku, mając na względzie obniżenie kosztów transportu produktów na rynek amerykański. Początkowo zamówień na fortepiany nie było zbyt wiele, ale wszystko się zmieniło, gdy Yamaha wygrała lukratywny przetarg na dostawę 53 instrumentów dla szkół publicznych w Los Angeles. Współpraca układała się tak dobrze, że przez kolejne siedem lat Amerykanie zamawiali dziesiątki instrumentów. Były one sporo tańsze od europejskich konkurentów, a przy tym nie ustępowały im jakością.

Produkcja rosła nie tylko w meksykańskim oddziale, ale także w Japonii. W 1960 roku Yamaha wypuściła 24000 fortepianów, a sześć lat później było ich już 100000, co dało jej miano światowego lidera. W połowie lat 60. na dużą skalę rozpoczęto produkcję instrumentów dętych. Po opanowaniu rodzimego rynku, w 1968 roku Yamaha wysłała na eksport pierwszą partię trąbek, puzonów i ksylofonów. Jednak zalew japońskiej produkcji coraz mniej podobał się amerykańskiemu producentom. Zaczęli naciskać na urząd skarbowy, by wprowadził 30-procentowe cło na importowane fortepiany. Taryfę ustanowiono, ale dla Yamahy zrobiono wyjątek i firmę zwolniono z cła na trzy lata. W tym czasie Japończycy zdążyli wybudować w Stanach własną fabrykę, ale strajk jej pracowników nieco opóźnił ambitne plany szefów korporacji.

Tak jak tranzystory zastąpiły lampy próżniowe w elektronice, tak później i one zosta-



mniano na szczęście o instrumentach. Na liniach produkcyjnych fortepianów dokonywano ciągłych ulepszeń. Dzięki specjalnym piecom do suszenia drewna udało się znacznie skrócić czas jego leżakowania, a tym samym proces produkcji instrumentu, który od momentu dostarczenia drewna trwa teraz trzy miesiące zamiast dwóch lat.

W 1954 roku firma odzyskała od rządu jedną ze swoich fabryk, skonfiskowanych w czasie II wojny światowej. Postanowiono ją wykorzystać i rozpocząć produkcję zupełnie nowego wyrobu – motocykla. W tym celu powstał też nowy oddział korporacji – Yamaha Motor Company, a pierwszy egzemplarz modelu YA-1 zjechał z linii montażowej w lutym 1955 roku. Potem firma



Niewielki wycinek gamy instrumentów akustycznych produkowanych przez Yamahę

Logo „Yamaha” wygrawerowane na profesjonalnej trąbce z serii Custom



ły wyparte przez nową technologię – układy scalone. Nippon Gakki szybko zauważyła ten trend, a ponieważ Japończycy nie byli w stanie znaleźć producenta, który spełni ich oczekiwania w tym zakresie, zbudowali w 1971 roku własną fabrykę. Początkowo produkcja skupiała się na miniaturowych scalakach. W 1976 roku zaczęto wytwarzać większe i bardziej skomplikowane układy, które pozwoliły firmie budować cyfrowe kla-



wiatury do instrumentów, a także wejść na nowy rynek robotów przemysłowych. Duże zainteresowanie produktami Yamahy na rynkach eksportowych sprawiło, że lata 70. były rekordowe pod względem dochodów. W szczytowym okresie wyniosły one 15 mld jenów. Znowu jednak okazało się, że szczęście nie trwa wiecznie, a pozycja lidera może prowadzić do zbytnej pychy.

Pierwszy kłopot sprawiły przesadne ambicje szefów oddziału motocyklowego. W 1981 roku postanowili oni wysadzić z siodła lidera produkcji jednośladów – Hondę. W tym celu wprowadzono nowe modele i znacznie zwiększono produkcję. Honda i inni liczący się producenci zrobili dokładnie ten sam ruch, co spowodowało zalew rynku nowymi motocyklami. Cóż z tego, jeśli kupujących nie przybyło. Yamaha została z milionem niesprzedanych maszyn i długami w kwocie miliarda dolarów.

Na szczęście w elektronice wiodło jej się znakomicie. W 1983 roku wprowadzono do sprzedaży syntezator DX-7, który pobił wszystkie rekordy sprzedaży. W tym samym czasie Yamaha zaczęła produkcję własnych profesjonalnych systemów audio, a także rozwijała produkcję sprzętu grającego dla melomanów. W amerykańskiej Georgii wybudowano fabrykę wytwarzającą elektroniczne klawiatury. Prowadzono też badania nad nowinkami technicznymi. Niektóre z planów były aż nazbyt ambitne jak na tamte czasy. Dość powiedzieć, że Yamaha na początku lat 80. próbowała wprowadzić na rynek multimedialny komputer. Przesadzono także z produkcją instrumentów dętych. Ich rynek był dość stabilny, ale nie tak duży, by

wchłonąć tysiące produktów Yamahy. Efektem było 200 000 gotowych instrumentów, które na początku lat 90. leżały w magazynach firmy. Podjęto próby jej modernizacji, ale ich najbardziej widocznym efektem była zmiana nazwy. W 1987 roku, 100 lat od założenia, Nippon Gakki zastąpił szyld „Yamaha Corporation”.

Wysiłki prezesa Kawakami nie przynosiły efektów, a do tego wdał się w konflikt ze związkami zawodowymi, które ostatecznie zażądały jego dymisji. W 1992 roku szefostwo firmy przejął Seisuke Ueshima. Udało mu się dogadać z pracownikami, a jedną z reform, które przeprowadził, była likwidacja 30 procent etatów administracyjnych w Japonii oraz za granicą. Zamknął także oddziały, które przynosiły straty. Wprowadził zupełnie nowy sposób rozwijania i produkcji nowych modeli. Zależało mu, by każdy pracownik pytał sam siebie, po co w ogóle dany produkt jest wytwarzany i czy to ma sens.

Jeden ze współczesnych flagowców – FJR 1300



Ueshima zdecydował się na wejście na rynek z bardziej wyrafinowanym sprzętem, widząc coraz większą dojrzałość odbiorców.

Tak powstała seria Disklavier – obejmująca fortepiany z wbudowanym komputerem, który rejestrował każde wykonanie, a później mógł je odtworzyć. Choć kosztowały 30000 dolarów, sprzedawały się świetnie. Ogromnym sukcesem była także seria Silent Pianos, wprowadzona w 1993 roku. W ciągu pierwszych 12 miesięcy w Japonii sprzedano 17000 egzemplarzy po 7300 USD za sztukę. Było to o 70 % więcej niż przewidywano. Nowością w tych instrumentach była możliwość pełnego wyciszenia mechanizmu fortepianu, który stawał się słyszalny jedynie dla pianisty w podłączonych słuchawkach. W 1995 roku Yamaha wprowadziła podobne udogodnienie dla trębaczy, w postaci specjalnego tłumika. Wyciszał on dźwięk trąbki, przenosząc go na słuchawki. Było to idealne rozwiązanie dla ćwiczących muzyków i ich

sąsiadów. W kolejnych latach ofertę rozszerzono na inne instrumenty dęte blaszane, a w końcu stworzono nawet ciche skrzypce, wiolonczelę i gitarę.

Sukcesem okazały się także nowe syntezatory – VL1 i VP1, które – zamiast przechowywać w pamięci gotowe bazy dźwięków – miały w sobie komputerowe modele różnych instrumentów. Dzięki temu znacznie zwiększyły się możliwości sprzętu, a brzmienie zyskało na naturalności.

Wszystkie te wynalazki sprawiły, że Yamaha odzyskała pozycję lidera na wielu rynkach. W 1994 jej dochód wynosił 6,4 mld jenów, a rok później wzrósł do 28,5 miliarda. Ueshima wprowadził firmę w XXI wiek, w którym radzi sobie równie dobrze. Najnowszym jej posunięciem na rynku instrumentów był zakup w 2007 roku wszystkich udziałów Bosendorfera. Tym samym słynna austriacka wytwórnia fortepianów stała się własnością Japończyków. W 2010 roku instrument

Yamahy był jedną z gwiazd XVI Konkursu Chopinowskiego. Wybrało go wielu uczestników, nie tylko z Azji. Grała na nim również Julianna Awdiejewa, kontrowersyjna zwyciężczyni konkursu.

Yamaha to przykład firmy, która powstała w przydomowym warsztacie, a rozrosła się do rozmiarów światowego giganta. Nigdy jednak nie zapomniano w niej o muzycznych początkach i pracowitym Torakusu Yamasze, który spędził dziesiątki godzin z kamertonem w ręce. Dziś trzy skrzyżowane kamertony można spotkać na wielu urządzeniach, które znacznie odbiegają od prostych organów piszczałkowych. Wciąż jednak powstają zgodnie z zasadami wyznaczonymi przez założyciela firmy. Są technicznie zaawansowane i precyzyjnie wykonane, a produkcji każdego egzemplarza ma towarzyszyć takie samo zaangażowanie. Może dlatego z równą przyjemnością gra się na fortepianie Yamahy, co jeździ na jej motocyklu. ■