



Фото: AP Photo / Lee Jin-man

# Как никто другой<sup>1</sup>

Сергей Голубицкий

## Пролог

Поводом к написанию этой статьи послужили новогодние хлопоты: Дед Мороз положил под елку для моего восьмилетнего сына вожденную приставку Sony PlayStation Portable (PSP). Так уж случилось, что мне выпала честь помочь Деду Морозу в тонком деле технической доводки PSP, что позволило не только адаптировать приставку для нежного возраста отпрыска, но и познакомиться в деталях с техническим убранством изощренного гаджета. В какой-то момент поймал себя на мысли, что самое сильное впечатление производят на меня не уникальные достоинства PSP, а ее полное стилистическое единство со всеми продуктами Sony: легендарной молодости — кассетным плеером Walkman, телевизором Trinitron, автомагнитолой со встроенным цифровым процессором звука, профессиональным рекордером, ноутбуком Vaio...

Стилистическое единство Sony непременно отмечено сочетанием предельного технологического совершенства с полной несовместимостью задействованных технических решений: будь то формат звуковой компрессии (ATRAC),

система видеозаписи (Betamax), оптические накопители (MultiMedia Compact Disc), многоканальная оцифровка звука (Dynamic Digital Sound) или соединительный интерфейс (S/PDIF).

Детская приставка PSP достойно поддержала традицию: умопомрачительный дизайн, неповторимый по яркости и сочности красок ЖК-экран, завидное быстродействие и... полная несовместимость с окружающим миром: новый, никем не поддерживаемый (кроме самой Sony) оптический дисковод Universal Media Disc (UMD), закрытый видеоформат, упорное нежелание проигрывать музыкальные MP3-файлы и — кто бы сомневался! — нестандартная флэш-карта Memory Stick Duo.

Что же мы получаем, покупая гаджеты Sony? Не так уж и мало: качество и царскую возможность насладиться технологическими утехами мира. Вот только мир этот, как бы поточнее выразиться, узко очерчен и ограничен Sony: отсюда досюда ходить можно, а дальше — даже думать не могли! Не могли прослушать музыкальный клип в общепринятом стандарте (MP3 или ogg vorbis), не могли посмотреть привычный фильм (DivX или

xVid), не могли поставить игрушку, если только она не распространяется на закрытом диске UMD. Разумеется, подобная конфронтация ведет к bellum omnia contra Sony<sup>2</sup>, и, конечно же, Sony терпит сокрушительное поражение: практически все проприетарные стандарты Sony давно взломаны, созданы эмуляторы, позволяющие конвертировать закрытые видео- и аудиоформаты в стандарт de facto, в упомянутой PSP преодолены ограничения на запуск игрушек не с диска UMD, а с карты расширения памяти, и так далее.

Как отвечает Sony? Распалается и, опустив забрало, контратакует — почти всегда на грани фола. Например так: в октябре 2005 года въедливый софтверный инженер Марк Руссинович, отец культового бакунианского портала Sysinternals, расковырял музыкальный диск, выпущенный подразделением Sony BMG Music Entertainment, и обнаружил в нем руткит<sup>3</sup>, который, как выяснилось впоследствии, любезно изготовила по заявке Sony британская компания First 4 Internet. Внешне все выглядело безобидно: пользователь вставлял музыкальный компакт-диск в компьютер,

Это уже традиция: умопомрачительный дизайн, завидное быстродействие и... **полная несовместимость с окружающим миром**



Фото: AP Photo / Shizuo Kamayashi

после чего происходила автоматическая скрытая установка на жесткий диск пользователя программы Extended Copy Protection (XCP) либо MediaMax CD-3. К моменту возникновения скандала Sony успела выпустить 52 диска с XCP и 50 дисков с MediaMax. Программы защиты копирайта действовали совершенно незаметно для пользователей, отлавливались не всеми текущими версиями антивирусов и даже после обнаружения не поддавались полному удалению с компьютера. Все эти особенности выпадают под определение spyware (зловредного шпионского софта), распространение которого считается уголовным преступлением в большинстве стран мира.

После разоблачения Руссиновича Sony пришлось в спешном порядке выпустить программу для удаления руткита. Но Sony не была бы сама собой, если бы и здесь не отличилась: деинсталлятор не удалял руткит, а лишь снимал с файлов метку скрытности, делая их прозрачными для всех антивирусных программ. Чтобы загрузить деинсталлятор с сайта компании, пользователь вынужден был сначала сообщить свой электронный адрес, а затем установить специальный скрипт, который мало того, что поддерживал обратную связь с распространителем (Sony), но еще и создавал уязвимость в общей компьютерной безопасности пользователя.

Стоит ли удивляться, что на компанию обрушился шквал судебных исков, результатом которых стало изъятие из продажи «зараженной» продукции и покаянное распространение деинсталлятора, удаляющего из компьютеров пользователей все шпионское «оборудование».

Следующий инцидент, произошедший не далее как в ноябре 2006 года, свидетельствует о том, что огрехи маркетинговой стратегии Sony носят системный характер. В Интернете появился частный сайт под названием «Все, что я хочу получить на Рождество, это игровая приставка PSP», на котором мальчик Чарли вел трогательный и простодушный дневник о том, на какие уловки ему приходится идти, уговаривая родителей своего друга Джереми купить последнему PSP, чтобы ребята наконец смогли сразиться в любимые игры в режиме multiplayer<sup>4</sup>. На сайте «Чарли» публиковал «фотки» — собственные и «Джереми», рождественские открытки с изображением приставки и т. п.

Раскрутить тупоумный клубок вирусного маркетинга не составило труда — в считанные дни въедливая обществен-

▲ Покупая гаджеты Sony, мы получаем безграничное качество и царскую возможность насладиться технологическими утехами мира. Но мир этот узко очерчен и ограничен.

ность отследила нити тинейджерского счастья, ведущие прямоком в апартаменты производителя чудо-приставки. Непонятно только, зачем Sony понадобилось так подставляться — ее замечательная PSP, будучи самой совершенной (и единственной в своем роде) портативной игровой приставкой в мире, давно уже превратилась в культовый аксессуар.

Добавьте к описанным маркетинговым проколам катастрофу, вызванную повальным отзывом «огнеопасных» литиевых батарей Sony, и вы получите печальную картину наказания культовой компании «длинным долларом» — снижение прибыли в последнем квартале финансового года составило немыслимые 94%: 1,7 миллиарда иен вместо 28,5 в аналогичный период (июль–сентябрь) год назад. Дальнейший анализ фундаментальных показателей Sony демонстрирует, что, по большому счету, батарейный форс-мажор отнюдь не играет первую скрипку: гигантский концерт, в

1 Like No Other — рекламный девиз компании Sony.

2 Война всех против Sony (лат.)

3 Руткит (rootkit) — программное средство, скрывающее последствия взлома и прячущее используемые злоумышленниками инструменты от антивирусного программного обеспечения.

4 Режим совместной игры, при котором приставки связываются между собой либо напрямую по беспроводному протоколу wi-fi, либо через компьютерную сеть.



Фото: AP Photo / Sir

SONY

Ну разве не чудо: самую технологичную японскую компанию возглавил человек, не знающий ни слова по-японски!



котором трудятся 158 500 человек, при годовом обороте в 64 миллиарда долларов (!) приносит прибыль в 1 миллиард 58 миллионов! С такими показателями состояние одного лишь господина Абрамовича группы компаний Sony, выпускающих ежегодно миллионы телевизоров, плееров, видеокамер, фотоаппаратов, ноутбуков и игровых приставок, пришлось бы отбивать 20 лет. Тревожная ситуация!

#### Приветливый мастер заплечных дел

Велик соблазн списать неприятности Sony Corporation последних лет на свежеспеченного председателя правления и гендиректора Говарда Стрингера — до того одиозной оказалась эта фигура. Дело даже не в беспрецедентном факте назначения не японца на первую долж-

ность в корпорации, а в удивительной биографии самого персонажа.

Говард родился в Кардиффе (Уэльс), по официальной версии, в жутко бедном семействе: в доме не было даже электричества. Первые биографические «опаньки» нарисовались уже в раннем детстве: кардиффский Гаврош проявил на ровном месте удивительную одаренность, за что тут же удостоился гранта на обучение — скромненько так — в самой престижной школе Империи незаходящего солнца, колледже Мертона при Оксфордском университете<sup>1</sup>.

Дальше больше: Стрингер заканчивает колледж с двумя степенями — бакалавра и магистра современной истории, а затем... все бросает и с двумя сотнями долларов в кармане перебирается в США! Как вы думаете, для чего? Не по-

◀ Велик соблазн списать неприятности Sony Corporation последних лет на свежеспеченного председателя правления и гендиректора Говарда Стрингера.

верите: для того, чтобы через полтора месяца после прибытия отправиться на войну во Вьетнаме. По одной версии — добровольцем, по другой — по призыву. В любом случае непонятно, каким образом гражданин Великобритании мог служить в армии США. Дальнейшие события показали, что подобного рода формальности никогда Говарда Стрингера не беспокоили: в 1985 году он получил американский паспорт, сохранив при этом британский. Забавно, что аккурат в то же время австралийский магнат Руперт Мердок был вынужден натурализоваться ради обхождения американского запрета на владение иностранцами сетями телевидения.

Сказать, что карьерная лестница Стрингера выглядит странной, значит ничего не сказать: тридцать лет он потратил на восхождение с нуля до должности президента в CBS, одним из пионеров американского теле- и радиовещания, затем, в 1995 году, возглавил Tele-TV, совместное предприятие, учрежденное Bell Atlantic, NYNEX и Pacific Telesis, а через два года поступил на службу в Sony (1997). Поступил... и почти сразу возглавил Sony Corporation of America (1998)! Все эти события протекали вдали от туманной родины, что не помешало, однако, британской короне удостоить Стрингера за неведомые заслуги рыцарского звания (1999)!

В 2005 году сэр Говард стал одновременно (!) генеральным директором и председателем правления всего концерна Sony Corporation, сохранив еще и первый пост в Sony Corporation of America. Ну разве не чудо: самую технологичную японскую компанию возглавил человек, который не только не знает ни слова по-японски, но и не имеет технического образования!

Да, вот еще пикантный штрих: единокровный братец Говарда Роб Стрингер руководит британским подразделением Sony BMG Music Entertainment, входящим в четверку крупнейших звукозаписывающих лейблов планеты.

Велик соблазн списать текущие неприятности Sony на представителя, риску предположить, загадочных британских спецслужб, пребывающего к тому же постоянно в состоянии «cultural disconnect»<sup>2</sup> с родной компанией. И все же, при великом искушении, мне удалось преодолеть конспирологическую рефлексию и отследить большую часть «странностей» в современном поведении Sony — вплоть до истоков возникновения компании в первые послевоенные годы (1946). Отцы-учредители — Масару Ибука и Акио Морита — не только

► Акио Морита (слева) и Масару Ибука сами заложили бомбу замедленного действия, предопределив неизбежный дрейф Sony в сторону потери самостоятельности.

слемили по собственному образу и подобию выдающуюся в технологическом отношении компанию, но и заложили бомбу замедленного действия, предопределив ее неизбежный дрейф в сторону утраты национального контроля: появление брутального «британского рыцаря» было вопросом времени.

Став гендиректором и председателем правления Sony, Говард Стрингер первым делом уволил девять тысяч человек и закрыл 11 заводов из 65. В Японии с ее заповедными традициями пожизненного трудоустройства это расценили как трагедию. Не удивительно, что ни один из японских менеджеров не решился на подобный шаг, для чего, собственно, и понадобились услуги «приветливого мастера заплочных дел»<sup>3</sup> из неведомого далека.

### От состоятельности к богатству

Между нами существует принципиальная разница. Я богат, а вы состоятельны. По этой причине вы можете позволить себе покупку столь дорогих драгоценностей для своей жены, а я — нет».

*Из автобиографии соучредителя Sony  
Акио Морита «Сделано в Японии»*

Первые 12 лет своего существования «Сони» была вовсе не Sony, а Tokyo Tsushin Kogyo Kabushiki Kaisha<sup>4</sup>, или Totsuko — по-домашнему. Когда в 1958 году Акио Морита убедил, в конце концов,



Фото: AP Photo



Фото: AP Photo / Kyodo News

вовсе подсознательная) сублимация комплекса неполноценности, который Морита испытывал по отношению к США со времени первого посещения.

В августе 1953 года Акио Морита впервые в жизни покинул территорию Японии. Ему предстояло довести до конца начатые старшим товарищем Масару Ибука переговоры с Western Electric по лицензированию транзисторов, а затем совершить трехмесячную ознакомительную поездку по электротехническим заводам Европы. Очная ставка Ибука с

— Танигава-сан, — пролепетал Акио сразу по прибытии в гостиницу своему нью-йоркскому Вергилию Юзуру Танигава, приятелю Масару Ибука, — как вы полагаете, Western Electric согласится встречаться с таким малозначительным японцем, как я, представляющим столь ничтожную компанию, как «Тоцуко»?

Юзуру Танигава принял уверять Морита в том, что американцы — демократичные и открытые люди, а отношение Western Electric к «Тоцуко» граничит с восхищением после того, как Ибука поведал героическую историю создания первой японской звукозаписывающей ленты: в 1949 году инженерам «Тоцуко» удалось наклеить на бумагу магнитную пудру с помощью рисового отвара!

Морита не унимался: «Все-таки я боюсь, Танигава-сан, что завтра американцы не воспримут меня серьезно, поэтому лучше заранее отказаться от переговоров и отменить встречу!» Но Юзуру Танигава проявил настойчивость — встреча состоялась, Western Electric продал «Тоцуко» за 25 тысяч долларов лицензию на изготовление транзисторов, через полтора года «Тоцуко» наладила массовое производство первого японского транзисторного радиоприемника (модель TR-55, 1955 год), а сегодня Sony владеет едва ли не половиной американской индустрии развлечений!

Tokyo Tsushin Kogyo Kabushiki Kaisha родилась 7 мая 1946 года усилиями добросовестных офицеров и талантливых инженеров Масару Ибука и Акио Морита. Разница в возрасте и житейском

## Сначала Sony изобретает оригинальное, ни с чем не совместимое устройство, а затем перекраивает под него рынок

своего старшего друга и партнера Масару Ибука отказаться от близкого и понятного всем японцам названия в пользу чужеземной химеры — латинский sonus («звук») плюс американский sonny («сын», «пацанчик»), жест не понял никто из окружающих: ни банк Mitsui, курирующий компанию, ни сплоченная семья сотрудников. Мотивация Морита («Мы планируем выходить на международный рынок, а бледнолицые не в состоянии ни выговорить, ни полюбить слово «Тоцуко») выглядела, по меньшей мере, не слишком убедительно: те же самые бледнолицые уже давно и весьма уважительно относились к японским «Тошиба», «Митсубиши» и «Хитачи».

Мало кто догадывался, что за переименованием «Тоцуко» в «Сони» скрывалась завуалированная (вероятно, и

Америкой также проходила под знаком культурного и цивилизационного шока, однако 44-летнему инженеру все же удалось уравновесить впечатление от нью-йоркских небоскребов негативными эмоциями от расовой дискриминации на американской таможне.

Акио Морита капитулировал уже в самолете. Глядя в иллюминатор на разворачивающуюся под ним панораму могучего урбанизма и технологического совершенства, он мучительно искал ответ на единственный вопрос: «Как Япония посмела развязать войну с такой огромной страной?!»

1 Учрежден в 1260 году Уолтером де Мертонем, канцлером короля Генриха Третьего.

2 Цивилизационного разпада (англ.)

3 «Affable axe-wielder» — кличка, закрепившаяся за саром Говардом с легкой руки газетчиков.

4 «Токийская инженерно-телекоммуникационная компания».



опыте (Ибука был на 13 лет старше Морита) ничуть не мешала прочувствованной дружбе и бесконфликтности отношений, наверное, еще и потому, что тяга Масару к изобретательству удачно дополнялась торговым дарованием Акио, чей род 400 лет специализировался на варении саке.

Несмотря на внушительное (телекоммуникационное) название и инженерную квалификацию учредителей, «Тоцуко» поначалу в прямом смысле «починяла примусы» — ремонтировала радиоприемники, из которых в годы войны по требованию военной полиции были изъяты коротковолновые модули. Первым оригинальным устройством стала электрическая рисоварка, которая постоянно либо переваривала, либо не доваривала любимый национальный продукт.

Не все, разумеется, было так запущено: электроламповые вольтметры «Тоцуко» пользовались популярностью у правительственных организаций и обеспечивали выживание скромному семейному подряду. Под «семьей Тацуко» я понимаю не одних родственников

тех кожей тюфяков. Подушки, разлетавшиеся на послевоенном безрыбье, как пирожки с котятками, постоянно били обывателей током и учиняли пожары, поэтому «Тацуко» предусмотрительно выпускала их не под собственной маркой, а под этикеткой фиктивной компании — Ginza Nessuru Shokai («Обогревательная контора Гиндза»).

Маркетинговая стратегия Sony началась вполне заурядно: знакомства в государственных ведомствах и министествах, добрые отношения с Оккупационной администрацией, кумовские лазейки во влиятельных семейных кланах. Показательна история продаж первого звукозаписывающего агрегата «Тацуко» — 30-килограммового G-Type. Масао Курахаша, представляющий интересы старинного сёгуната Токугава, прикупил у «Тоцуко» в 1950 году 50 «джи-тайпов» по 120 тысяч иен за штуку, установил продажную цену в 168 тысяч иен и разослал рекомендательные письма по всем высокородным домам Японии. G-Type производил на потомков самураев неизгладимое впечатление,

G-Type! Так появилась гениальная стратегическая установка Sony на собственноручное формирование рынка. И поныне Sony, вместо того чтобы подстраиваться под уже существующие требования конъюнктуры, сначала изобретает собственное оригинальное, ни с чем не совместимое устройство, а затем перекраивает под него рынок. Ни одно из технических решений Sony так никогда и не обрело статуса общепринятого стандарта (кроме 3,5-дюймовых флоппи-дисков), зато почти все они подарили миру незабываемые культовые устройства: Trinitron, Walkman, PlayStation.

### Эпилог

Полагаете, факт гипертрофированной «американскости» Sony вызывает у нас осуждение? Боже упаси! Сведение отношений между этими нациями к черной трагедии Хиросимы и Нагасаки — непростительная историческая близорукость. Америка, начиная с середины XIX века, не только выполняла роль, аналогичную роли голландской Ост-индской компании<sup>1</sup>, но и была единственным добросовестным проводником Японии в западную цивилизацию. Своим чудесным возрождением после Второй мировой войны Япония также обязана в большой степени трем американским факторам: экономической политике Оккупационной администрации, колоссальным финансовым вливаниям и практической деятельности таких личностей, как Уильям Эдвардс Деминг<sup>2</sup>.

Чтобы устранить остатки недопонимания, завершу статью лобовым панегириком. Sony, беспрдельно японская по духу и американская по воплощению, представляется нам идеальным симбиозом, только и способным обеспечить бойцовские качества, необходимые для выживания в сложнейшей конкурентной борьбе современности. Изворотливое лукавство и плутовство маркетинга Sony — не более чем обратная сторона эффективного метода проб и ошибок, задействованного отцами-учредителями с первых дней существования компании, метода, в котором проприетарность технических решений — не только самооборона в поиске своего места под солнцем, но и залог технологического прогресса всей нашей многострадальной цивилизации.

Единственная, на мой взгляд, угроза целостному и органичному существованию Sony в будущем символически представлена фигурой Говарда Стрингера. Тем не менее, почти не сомневаясь, что японцам хватит мудрости, чтобы отстоять независимость, как это всегда им удавалось на протяжении истории. □

## Все делалось на коленке. Паяльники в «Тацуко» выпиливали из гвоздей, а отвертки вытачивали из мотоциклетных спиц

учредителей, которые самым активным образом принимали участие в производственном процессе, но и близких других наемных служащих: жены, тещи и дети не только занимались упаковкой товара, но и коллективно варили рис в головном офисе, развозя его на велосипедах по сборочным цехам.

Именно тогда закладывались основные традиции, которые впоследствии отлились в негласный кодекс корпоративной этики. Семейственность, характерная в целом для всех японских компаний, дополнялась установкой на *проприетарность* не от хорошей жизни. «Тацуко» абсолютно все приходилось изготавливать самостоятельно, причем в прямом смысле слова на коленках: паяльники выпиливали из гвоздей, отвертки вытачивали из мотоциклетных спиц, роторные катушки мотали семьями и контрабандой добывали радиодетали на черном рынке.

Первый успешный массовый продукт «Тацуко» — диванные подушки с подогревом — стал и первым проявлением «лукавого маркетинга», за который Sony расслапывается по сей день, отбиваясь от судебных исков. В подушках не было никакого термостата, тем более, — огнезащитного ингибитора: тонкая нихромовая проводка, обернутая бумажной изоляцией, заковыривалась в центре оби-

цена тоже всех устраивала, вот только за полгода Курахаша не сумел продать ни одного магнитофона.

Как часто бывает в жизни, удача улыбнулась смекалке: Масао Курахаша, к тому времени уже перешедший на службу в «Тацуко», организовал грандиозное турне по школам Японии с лекциями на тему прогрессивной роли звукозаписывающей техники в образовательном процессе. Информацию о мыслимых и немыслимых способах применения магнитофонов Курахаша с подачи Морита почерпнул из одноименной американской брошюры «999 Uses of the Tape Recorder». По уже сложившейся доброй традиции лекции Курахаша проходили не под эгидой «Тацуко», а от имени добровольного некоммерческого «Общества поддержки звукозаписи в образовании». Разумеется, фиктивного и, естественно, созданного самой «Тацуко».

Эффект оказался ошеломляющим: учителя, директора школ и работники министерства образования судорожно оглядывались по сторонам в поисках устройства, открывающего ворота будущего, и наткнулись на единственный прибор, представленный на рынке, —

1 См. нашу историю «VOC» — «Бизнес-журнал», № 24, 2006.

2 См. нашу историю «Отчим качества» — «Бизнес-журнал», № 1, 2005.