

# Взлет Samsung. История самой выдающейся и скандальной технокомпании в мире

**Автор:**

[Джеффри Кейн](#)

Взлет Samsung. История самой выдающейся и скандальной технокомпании в мире

Джеффри Кейн

Культ бренда. Как продукты и идеи становятся популярными

Основанная на сотнях интервью с инсайдерами, топ-менеджерами, политиками и бизнесменами, а также с одним из членов семьи Ли, создавшей компанию, эта книга представляет собой откровенную историю Samsung. Громкие репутационные скандалы, параллели между кланом Ли и семьей Ким, правящей Северной Кореей, квазирелигиозная корпоративная культура и культ личности – узнайте, как на самом деле строилась империя Samsung и какова цена ее успеха.

В формате PDF A4 сохранён издательский дизайн.

Джеффри Кейн

Взлет Samsung

История самой выдающейся и скандальной технокомпании в мире

SAMSUNG RISING

How a South Korean Giant Set Out to Beat Apple and Conquer Tech

Copyright © 2020 by Geoffrey Cain

All rights reserved.

Серия «Культ бренда. Как продукты и идеи становятся популярными»

© Шалаева Д., перевод на русский язык, 2021

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2022

\* \* \*

Дону и Ширли

Благодарности

Отцу, маме, Эми и Натали за их терпение, когда я пересекал океаны и надолго исчезал.

Роджеру Шоллю, моему редактору, за то, что превратил рукопись в достойную книгу.

Алану Ринзлеру, наставнику и редактору-консультанту, за то, что научил меня быть писателем.

Дэвиду Халперну, моему агенту, за веру в меня.

Максу Сун Киму, моей «правой руке», за то, что сделал возможным написание книги благодаря квалифицированным исследованиям и переводам.

Цзеюнь Чой, Хейджин Шину, Джу Ньюб Ли, Джихье Ли, Чжон Мин Паку, Люсинде «Пин» Коунг и Саймону Денни – за исследования, проверку фактов и переводы.

Спасибо Хаэрюн Кангу, Кэлвину Годфри и Дэниэлу Тюдору за чтение и критику моей рукописи.

Халу Хусревоглу за то, что позволил работать в его сигарном баре (где прокоптились мои легкие).

Дэвиду Свенсону, Кристе Мар, Саймону Лонгу, Хьюго Рестоллу, Колуму Мерфи, Дэвиду Кейсу и Эмили Лодиш за то, что научили меня быть иностранным корреспондентом.

Спасибо Дону Кирку за то, что дал мне крышу над головой.

Сотрудникам Samsung за то, что поделились со мной своими историями без особой пользы для себя.

Народу Кореи – за гостеприимство.

Примечания об исследованиях, переводах, корейских названиях и именах

Я взял интервью у более чем четырехсот нынешних и бывших сотрудников концерна Samsung, руководителей, политиков, бизнесменов, членов правления, журналистов, активистов и аналитиков, а также у одного из членов семьи Ли – основателей Samsung. Формально компания не предоставляла помощь в написании этой книги. Большинство моих интервью были организованы по неофициальным каналам. Однако я сотрудничал с Samsung ранее, при подготовке статей для журналов Time и Fast Company. Эти официальные интервью также включены в книгу.

Интервью проходили в Южной Корее, Японии, Китае, Нью-Йорке, Нью-Джерси, Техасе и Калифорнии. Многие опрошенные не хотели, чтобы называли их имена или записывали сказанное. Я уважаю их желания. Многие из них любезно предложили мне свою помощь, зная, что это создает значительный риск для их карьеры, но мало что дает им самим.

Интервью проводились на корейском, японском и английском языках в зависимости от возможностей опрашиваемого. Многие корейские речевые обороты не переводятся на английский язык буквально. Макс Сун Ким, исследователь и талантливый молодой стрингер Guardian, носитель корейского языка, помог мне перепроверить многие утверждения интервьюированных, чтобы убедиться, что их первоначальный смысл не искажен.

Эта книга не подчиняется какому-либо стандарту употребления корейских имен и названий. Она отражает личные предпочтения людей, с которыми я беседовал и о которых писал. Большинство корейцев следуют традиционному порядку: фамилия на первом месте, имя – на втором. При повторном упоминании некоторые обозначают свои имена инициалами. Ли Бён Чхоль, например, становится Б. Ч. Ли. Иногда корейцы предпочитают писать свои имена через дефис (Ли Гон-Хи). Иногда они опускают дефис (Пак Чхоль Ван).

Готовя материалы, я использовал приемы журналистского расследования и этнографические методы, опираясь на свое академическое образование в области антропологии. За архивными источниками я обратился к собраниям моей аспирантской альма-матер – Школы восточных и африканских исследований Лондонского университета, а также к Президентским архивам и библиотеке Национального собрания Республики Корея.

Перечень действующих лиц

1. Корейцы[1 - Сначала фамилия, затем имя.]

Председатель Ли Бён Чхоль (Б. Ч. Ли, также известный как председатель Ли I) (1910–1987) – основатель и первый председатель Samsung Group, с 1938 года до своей кончины в октябре 1987 года.

Председатель Ли Гон-Хи (Г. Х. Ли, также именуемый председателем Ли II, род. 1942–2020) – сын Б. Ч. Ли и второй председатель правления Samsung Group с 1987 года по настоящее время, превративший Samsung в глобальный фирменный бренд. В мае 2014 года он перенес сердечный приступ.

Вице-президент Ли Чжэ Йен (Ч. Й. Ли, мог стать председателем Ли III, род. 1968) – сын Ли Гон-Хи и очевидный наследник империи Samsung, был приговорен к пяти годам тюремного заключения за взяточничество и растрату. Досрочно освобожден из тюрьмы по апелляции: коллегия судей поддержала приговор, но уменьшила тяжесть его наказания за взяточничество. Он ожидает повторного разбирательства после того, как Верховный суд Кореи отменил свое второе постановление, и может быть отправлен обратно в тюрьму на основании расширенных обвинений.

Ли Мэн Хи (1931–2015) – старший из трех сыновей Б. Ч. Ли. Считался наиболее вероятным наследником Samsung Group до того, как ушел в отставку в 1969 году, обвиненный своим отцом в бесхозяйственности.

Ли Ми Гун (Мики Ли) – дочь Ли Мэн Хи, племянница председателя концерна Ли Гон-Хи и эмиссар Samsung в индустрии развлечений и дизайна США, возглавляет принадлежащий ей конгломерат компаний CJ Entertainment, действующий в партнерстве с DreamWorks[2 - Американская кинокомпания, занимающаяся разработкой, продюсированием и прокатом фильмов, мультфильмов, видеоигр и телепрограмм. – Прим. перев.].

Хонг Чин Ки (1917–1986) – основатель Samsung, политический союзник Б. Ч. Ли и бывший глава газеты Samsung JoongAng. Его семья заключила союз с семьей Ли, основателями Samsung: его дочь Хон Ра-Хи вышла замуж за председателя правления Samsung Г. Х. Ли.

Президент Пак Чон Хи (1917–1979) – диктатор Южной Кореи, пришедший к власти в результате военного переворота в 1961 году. Был убит в 1979 году. Он заложил экономический и политический фундамент корейского экономического чуда, укрепив такие компании, как Samsung и Hyundai.

Президент Пак Кын Хе – дочь Пак Чон Хи. Будучи демократически избранным президентом Южной Кореи (с 2013 по 2017 год), она была замешана в организации передачи своим политическим союзникам почти 38 миллионов

долларов взятками от Samsung. Президент Пак была отстранена от должности и заключена в тюрьму в марте 2017 года.

Ли Ки-Тэ (К. Т. Ли) – не связан родственными отношениями с правящей семьей Ли. С 2000 по 2007 год был генеральным директором подразделения Samsung по производству мобильных телефонов. Он начинал рядовым менеджером производственного цеха, а став генеральным директором подразделения мобильных телефонов, поднял качество и долговечность телефонов Samsung и вывел их на американский рынок.

Хван Чанг-Гю – президент подразделения Samsung по производству полупроводников с 2004 по 2008 год и главный технический директор Samsung Electronics с 2008 по 2010 год. В 2005 году Хван заключил важнейшую сделку со Стивом Джобсом, главой Apple, по поставке чипов для iPod, а затем и для iPhone, что подстегнуло взрывной рост Samsung.

Чой Ги Сун (Г. С. Чой) – ранее был могущественным помощником правящей семьи Ли и главой департамента стратегий будущего, известного как «Башня», – высшего органа Samsung, объединяющего правящую элиту концерна. С 2017 года он отбывает пятилетний тюремный срок за взятки и растраты.

Шин Чон Кьун (Ч. К. Шин) – генеральный директор подразделения мобильных устройств Samsung с марта 2013-го по декабрь 2015 года. Он контролировал запуск линейки смартфонов Galaxy и помог инициировать «смартфонные войны» против Apple.

Ко Донг-Чжин (Д. Чж. Ко) – преемник Ч. К. Шина и генеральный директор подразделения мобильных устройств Samsung с декабря 2015 года по настоящее время. Он контролировал отзыв и прекращение производства Galaxy Note 7 после случаев возгорания этих телефонов.

Сон Дэ-Иль («Дейл») – генеральный директор компании Samsung Telecommunications America с 2006 по 2013 год; помогал вести «смартфонные войны» против Apple.

## II. Американцы

Питер Арнелл – нанят председателем Ли II для создания учитывающей модные веяния ультрасовременной рекламы продуктов Samsung в середине 1990-х годов, когда компания была известна всего лишь как скромный производитель. Бывший глава Arnell Group в Нью-Йорке.

Гордон Брюс – профессор дизайна в Артцентре в Пасадене, штат Калифорния. Соучредитель Лаборатории инновационного дизайна Samsung (IDS) с 1995 по 1998 год.

Пит Скаржински – вице-президент по продажам и маркетингу в американском подразделении Samsung с 1997 по 2007 год. Вместе с К. Т. Ли он вывел мобильные телефоны Samsung на американский рынок.

Эрик Ким – исполнительный вице-президент, а затем главный директор по маркетингу компании Samsung Electronics с 1999 по 2004 год. Благодаря его брендинговым и рекламным кампаниям к середине 2000-х годов Samsung обогнал Sony по стоимости бренда и продажам.

Тодд Пендлтон – с 2011 по 2015 год директор по маркетингу американского подразделения мобильных устройств Samsung. Направлял рекламные усилия во время «смартфонных войн» против Apple.

Дарен Цуй и Эд Хо – два предпринимателя из Кремниевой долины, которые начали работать с Илоном Маском, а затем в мае 2012 года продали свое музыкальное программное обеспечение mSpot компании Samsung. После продажи они присоединились к Samsung в качестве вице-президентов по контенту и сервисам и управляли грандиозным экспериментом Milk Music до его закрытия в сентябре 2016 года.

Пол Эллиот Сингер – основатель и генеральный директор компании Elliott Management, ультрасовременного хедж-фонда в Нью-Йорке. Многим в отрасли известен как «стервятник». Он подал на Samsung в суд и пытался повлиять на голосование акционеров, когда компания намеревалась сделать наследника, Чжэ Ли, очередным председателем.

III. Японцы

Тамэо Фукуда – советник по дизайну председателя правления Ли II и автор представленного в июне 1993 года «доклада Фукуды», вынудившего Samsung улучшить качество продукции.

## Глава 1

### Galaxy – звезда смерти

– Оставьте ваши сумки. Немедленно выходите из самолета! – кричала стюардесса.

Брайан Грин почувствовал будто попал в кошмарный сон. Утром 5 октября 2016 года он занял свое место на рейсе 994 Southwest Airlines в Международном аэропорту Луисвилла в Кентукки и приготовился к деловой поездке в Балтимор. За десять минут до взлета, во время демонстрации приемов техники безопасности, он выключил свой новый телефон Samsung Galaxy и положил его в карман.

«Я услышал какой-то хлопок, похожий на лязг открывающегося замка, – с южным акцентом рассказывал позже Брайан телевизионщикам, – и оглянулся посмотреть, что бы это могло быть. Из моего кармана валил дым».

Он вытащил из кармана брелок смартфон и бросил его на покрытый ковром пол.

«Мне не хотелось, чтобы он взорвался у меня в руке», – пояснил Грин. Из аппарата вырывался едкий, густой, серо-зеленый дым, распространившийся на несколько рядов впереди и позади пассажира, а затем рассеявшийся по всему салону. Экипаж Southwest Airlines решил, что пришло время вывести людей из самолета.

К 9:20 утра бортпроводники эвакуировали всех пассажиров и членов экипажа. Спасатели прибыли, чтобы забрать тлеющий телефон и проверить пассажиров на наличие травм. К счастью, никто не потерял «ни пальца, ни руки», как выразился Брайан, – он отбросил телефон как раз вовремя. Дымящийся кусок металла, пластика и электронных схем так раскалился, что насквозь прожег

ковровое покрытие пола. Когда авиамеханики приподняли ковер, оказалось, что пол под ним обожжен и почернел.

На взлетной полосе появились сотрудники отдела расследования поджогов пожарного подразделения Луисвилла, изъяли девайс и допросили Грина. Но, как они быстро поняли, пассажир не сделал ничего плохого. Проблема заключалась в телефоне, который он купил. Этот телефон ему нравился, он им восхищался.

Galaxy Note 7 уже два месяца был источником неприятностей в Южной Корее, Соединенных Штатах и во всем мире. Но многие предполагали, что проблема к тому моменту была решена. С конца августа 2016 года компания Samsung задокументировала 92 случая, когда их новое широко известное устройство Galaxy Note 7 перегревалось, находясь в руках, домах и автомобилях пользователей. Некоторые из телефонов загорелись, по утверждению Samsung, из-за дефектных батарей.

Три недели компания Samsung заикалась и мямлила по поводу неисправного устройства, а затем начала отзывать Galaxy Note 7, проданные в Соединенных Штатах. Как и рекомендовала компания, Брайан Грин обменял свой Note 7 в магазине AT&T за две недели до вылета.

Грин внимательно изучил новый смартфон и его упаковку. На ней утверждалось, что устройство безопасно в использовании. Коробка была помечена черным квадратом, что указывало на наличие в ней замененного гаджета, а не прежнего Note 7. Когда он ввел IMEI нового телефона – уникальный пятнадцатизначный номер, имеющийся на каждом устройстве, на веб-сайте Samsung, контролирующем возврат неисправных девайсов, – то получил следующий ответ: «Отличная новость! Ваше устройство не входит в список смартфонов, имеющих проблемы».

После эвакуации Брайан позвонил в службу поддержки клиентов Samsung. «Я сделал все, что от меня требовалось, – объяснил он оператору Samsung. – Но мне достался отозванный телефон».

Оператор включил это сообщение в систему претензий. Грин не знал, когда получит ответ от Samsung. Компания не спешила рассматривать произошедший инцидент как угрозу общественной безопасности. Вместо этого, когда журналисты занялись расследованием данного случая, компания скептически

отнеслась к утверждению, что телефон был неисправен.

«Не получив устройства, мы не можем подтвердить, что инцидент связан с новым Note 7», – неоднократно отвечали представители концерна журналистам.

Следователи из Комиссии по безопасности потребительских товаров (CPSC), независимого агентства правительства США, чья работа заключается в тестировании неисправных и опасных продуктов, смотрели на вещи иначе. Они инициировали решительные и необычайно сильные правовые действия. Ссылаясь на «неотложные обстоятельства», следователи CPSC по судебному постановлению изъяли телефон Грина из пожарной части Луисвилла на следующий день после пожара. Они отвезли аппарат в лабораторию в Бетесде в Мэриленде, где приступили к работе над срочной серией тестов. Серьезность ситуации становилась все очевиднее. Одно дело, когда компания отзывает продукт. Другое дело – если та же самая компания перевыпускает телефоны на замену отозванным, – с маркировкой safe («безопасно») – но они продолжают представлять серьезную опасность для потребителей.

В то время как Samsung оставался равнодушным к публичному расследованию, двумя днями позже инцидента с телефоном Грина тринадцатилетняя Эбби Зуйс забирала младших братьев и сестер из начальной школы Норт-Трейл в Фармингтоне в Миннесоте. Играя со своим уже замененным на «исправный» Galaxy Note 7, она вдруг почувствовала странное ощущение жжения на руке. «Как вонзившиеся булавки и иголки, – вспоминала она, – только гораздо интенсивнее».

Рефлекторно она немедленно швырнула телефон на пол – к счастью, отделавшись всего лишь ожогом на большом пальце. Директор школы бросился вперед и пинком вышвырнул тлеющее устройство за порог здания.

«Я рада, что телефон был у меня в руке, а не в кармане», – позже призналась Эбби журналистам.

«Мы думали, что новый телефон окажется безопасным», – сказал ее отец.

Майкл Клеринг и его жена проснулись в четыре часа утра в их доме в штате Кентукки от шипящего звука. «Вся комната была полна дыма, пахло ужасно, –

рассказал Клеринг сотрудникам местной радиостанции. – Я оглянулся и увидел, что мой телефон горит». Позже в тот же день Клеринга вырвало черной жидкостью; он обратился в отделение неотложной помощи, где ему поставили диагноз «острый бронхит». Врачи определили, что он пострадал от отравления ядовитым дымом.

Представитель Samsung связался с Клерингом и попросил его вернуть Note 7. Клеринг отказался и чуть позже получил текстовое сообщение, по ошибке отправленное ему сотрудником Samsung.

«Я могу попытаться успокоить его, если мы считаем, что нам это поможет, – гласило сообщение, – или мы просто позволим ему сделать то, что он угрожает сделать, и посмотрим, выполнит ли он угрозу».

Клеринг был ошеломлен. Что, черт возьми, происходит?

«Самое тревожное во всем этом то, что телефон Клеринга загорелся во вторник, – за день до вылета рейса Southwest Airlines, – и компания Samsung знала об этом и ничего не предприняла», – написал Джордан Голсон в The Verge. Ретт Джонс из Gizmodo предупредил: «Доказательства свидетельствуют, что Samsung... теперь, по-видимому, скрывает информацию о том, что выданные на замену телефоны так же опасны».

Новые сообщения продолжали поступать, но никаких решительных заявлений или действий со стороны Samsung не последовало.

Женщина на Тайване выгуливала собаку, когда ее Galaxy Note 7 загорелся в заднем кармане брюк. В Вирджинии в 5:45 утра на ночном столике Шона Минтера загорелся еще один обмененный Note 7.

«Он заполнил мою спальню дымом. Я проснулся в полной панике».

После инцидента Минтер зашел в местный магазин Sprint, где продавец предложил ему другой Samsung Galaxy Note 7. Хм, спасибо, но нет!

Затем, несколько часов спустя, еще один Galaxy Note 7, принадлежавший восьмилетней девочке из Техаса, загорелся на обеденном столе. Органы

надзора, журналисты и общественность ждали реакции от Samsung. Озадаченные бездействием глобальной мощной машины, дилеры начали отказываться от продукции Samsung. Через четыре дня после эвакуации рейса Southwest Airlines, 9 октября, AT&T заявила о прекращении всех продаж и обменов Galaxy Note 7. Другие дилеры последовали ее примеру.

## Смартфон Samsung Galaxy Note 7

В тот же день Samsung объявил о «временной приостановке» поставок Galaxy Note семи австралийским дилерам. Но сообщения от компании все еще оставались туманными и неясными. Десятки, а может быть, и сотни тысяч людей продолжали носить потенциально взрывные устройства в своих сумках и карманах. Но очевидно, что честь корпорации Samsung стояла на первом месте.

«Samsung уверен в качестве замененных смартфонов Note 7 и утверждает, что нет оснований считать их небезопасными», – говорилось во внутренней записке австралийского партнера, Telstra, приостановившего закупки.

«Другими словами, – сказал корреспондент CNNMoney Сэмюэл Берк, – телефон был недостаточно хорош для них [Samsung], чтобы продолжать его выпускать, но вполне годился для того, чтобы потребители продолжали его использовать».

По мере того как кризис разрастался, клиенты, жаждавшие обменять негодные Galaxy Note 7, получали по электронной почте путаные, непонятные письма от отдела обслуживания клиентов Samsung – иногда с неправильным номером заказа и другими ошибками.

«Поскольку приемка присылаемых нам гаджетов на обмен происходит в другой компании, мы не можем проверить их статус для вас, пока та организация не передаст номер заказа на новый смартфон или трек для отслеживания, – написал представитель службы поддержки клиентов пользователю Note 7, который почти месяц безответно запрашивал возврат денег. – В настоящее время мы располагаем ограниченной информацией по многим аспектам этого процесса. Я надеюсь, что она окажется полезной и вскоре все проблемы будут

решены». (Перевод: Мы ничего не знаем о том, что делаем сами, или что надлежит делать вам.)

Репутация Samsung неудержимо портилась, но бренду никак не удавалось среагировать должным образом.

«У кого-нибудь здесь есть Samsung Galaxy Note 7? – спросил Стивен Колберт в своем ночном ток-шоу на канале CBS. – Если так, то прошу вас спокойно покинуть помещение. В вестибюле вас ждут бригады химзащиты».

«Разве Samsung не отозвал смартфоны той модели, которые загорелись? Да, так оно и было, – продолжал он. – Это как в старой поговорке: одурачишь меня один раз – позор тебе. Обманешь меня дважды, о боже! Моя задница в огне!»

Даже Sprint, давний союзник Samsung, нанес удар своему партнеру.

«Эй, @sprint, что, если я больше не доверяю устройствам @SamsungMobile?» – написал в Twitter расстроенный клиент.

Каким был ответ Sprint?

«Приветствую вас, – ответил оператор в официальном Twitter-аккаунте. – Вы все еще можете доверять Apple, HTC, LG или Alcatel».

Всякий раз, когда Samsung анонсировал новый телевизор, стиральную машину или смартфон на своих страницах в Facebook и Twitter, или клиенты обсуждали продукты Samsung на веб-форумах, в комментариях неизменно появлялся бесконечный поток саркастических острот.

«Я сижу перед LCD монитором Samsung. Надеюсь, он не взорвется!»

Авиакомпания всего мира запретили полеты с Note 7. Пранкеры разместили на YouTube видеоролики Grand Theft Auto V, в которых персонажи покупают Note 7 в магазине оружия и боеприпасов и швыряют их в людей и автомобили, как гранаты, на улицах Лос-Сантоса, вымышленного города Южной Калифорнии.

Samsung выпустил уведомление о нарушении авторских прав YouTube – несмотря на то, что концерну не принадлежали авторские права на эти видео. Попытка установить цензуру привела к обратному результату – появилось еще больше подобных роликов.

«Samsung не хочет, чтобы вы познакомились с видео о модели взрывного смартфона GTA V», – заявило интернет-издание Ars Technica, публикуя видео в открытый доступ.

«Похоже, что компания Samsung пошла по легкому пути удаления контента, который ей не понравился, заявив о нарушении не принадлежащих ей авторских прав», – констатировала 26 октября Electronic Frontier Foundation – группа, защищающая свободу слова в Интернете.

Другими словами, это был один из величайших провалов бренда в новейшей истории: отзыв продукта, за которым последовал выпуск на замену новых смартфонов, оказавшихся столь же опасными, а затем все более запутанные и безнадежные попытки «сохранить лицо».

Для меня Корея стала путешествием, полным открытий.

Я переехал в эту страну в сентябре 2009 года и с интервалами жил в Южной Корее до осени 2016 года, периодически ведя репортажи из Вьетнама и Камбоджи.

Я сразу же был очарован новым приютившим меня домом. Это была нация, разделенная между авторитарным Севером и демократическим Югом, полярными противоположностями с точки зрения их обществ, экономик и политики.

И все же, по существу, это была одна нация и один народ, разъединенные искусственной границей.

В тридцати минутах езды к северу от моего дома в Сеуле находилась демилитаризованная зона, одна из наиболее плотно заминированных границ в мире, – место, которое я посещал десятки раз. По ту сторону находилась

Северная Корея, откуда маршал Ким Чен Ир угрожал войной Соединенным Штатам и где была создана страшная сеть лагерей для военнопленных.

Однако мои южнокорейские друзья зевали от скуки при упоминаниях о Северной Корее.

«Нам действительно нет никакого дела до Северной Кореи, – подтвердил один из них, повторяя то, что я слышал от многих других. – Мы разобрались с Северной Кореей уже несколько десятилетий назад. Ничего не изменилось. Мы не просыпаемся с мыслью об этой стране. У меня есть собственная жизнь, о которой нужно беспокоиться. Мои родители хотят, чтобы я получил работу в Samsung».

«Вы получаете работу в компаниях Samsung, Hyundai, LG, SK. И тогда ваши родители и окружение считают вас успешными, и хвастаются вами перед своими друзьями. Если вам не удалось попасть в Samsung, что ж, тогда вы – неудачник, недостойный упоминания».

Я был покорен подобными комментариями. Два поколениями раньше в Южной Корее была диктатура, страна была экономически беднее Северной Кореи. Сегодня это одна из самых богатых и технически подкованных демократических стран, успешную историю которой мало кто мог бы предсказать несколько десятилетий назад. Местные жители называли Южную Корею «Республикой Samsung».

Как могла Южная Корея за два поколения превратиться из аграрной страны в одну из самых успешных экономик мира? Как это отразилось на ее жителях, бизнесе и культуре? Я поступил в университет Йонсей в Сеуле для интенсивного изучения корейского языка, где погрузился в чтение наиболее авторитетной академической литературы о Южной Корее. Я подружился с местными жителями, чтобы лучше понять корейский народ.

«Продукты Samsung есть у каждого на этом углу улицы – в кармане или в доме, – с гордостью сказал мне бывший вице-президент Samsung.

Я обнаружил, что он был прав.

Оказываясь в аэропортах Мехико, Лондона и Будапешта, я поражался эмблемам и рекламе Samsung – они были повсюду. В Камбодже, на Кубе, в России и Венесуэле я видел людей, пользующихся телефонами Samsung. Выйдя за пределы аэропорта во Вьентьяне, в сонном Лаосе, государстве Юго-Восточной Азии, я увидел гигантскую рекламу Note 7, несколько месяцев спустя после того, как устройство было отозвано с рынка. Во время поездки в Пхеньян, в Северной Корее, мой сопровождающий показал мне на смартфоне фотографию его гостиной, где я увидел телевизор с плоским экраном с логотипом Samsung. Samsung был гордостью Южной Кореи; в восприятии большинства успех Кореи зависел от успеха Samsung.

В Сеуле сведения о взрыве Galaxy Note 7 поминутно попадали в новостные шоу и на веб-сайты. Мне оборвали телефон звонками из CNN, NPR[3 - NPR – National Public Radio. Крупнейшая некоммерческая организация, которая собирает и затем распространяет новости с 797 радиостанций США. – Прим. ред.], BBC и Bloomberg TV – все отчаянно хотели знать, что происходит, но от Samsung никаких четких заявлений не поступало. Специалисты по связям с общественностью, как жаловался один репортер, отказывались вести откровенный разговор под запись. «Samsung ничего нам не скажет», – констатировал ведущий новостей одного из крупных СМИ.

Я уже видел все это раньше. Последние шесть лет я готовил репортажи о компании, используя как официальные источники в Samsung, так и свои собственные закулисные возможности. Я знал, что Samsung – это запутанный лабиринт компаний, продукт совершенно иной деловой культуры, чем та, к которой привыкли американцы.

Samsung хотел, чтобы люди поверили, что Galaxy Note 7 взрывался в результате проблем с батареями, которые использовала компания. Но мои многолетние исследования того, как работает Samsung, показали, что основная проблема заключалась не только в неразберихе с источником питания. Сложности начинались с корпоративной культуры, которую компания уже давно пыталась реформировать.

В более чем четырех сотнях интервью я задокументировал организацию с уникальной, почти военной системой управления, которая вела дела так, как если бы отдавала боевые приказы. Samsung – это не Apple с личными отношениями между инженерами, дизайнерами, маркетологами и

бесчисленными миллионами пользователей, которые влюбились в элегантные мобильные телефоны, планшеты и компьютеры и интегрировали их в каждый аспект своей жизни.

С другой стороны, все процессы в Samsung были строго регламентированы. И катастрофа Note 7 становилась препятствием на Пути Samsung, как говорили сотрудники. Оборонительный подход компании к случившейся катастрофе в области связей с общественностью только еще больше вредил ей. Инженеров и конструкторов не поощряли обсуждать возможные проблемы. Note 7 стал жертвой этой культуры.

За десятилетия борьбы, роста и постепенного успеха компания Samsung привила своим сотрудникам чувство уважения, лояльности и страха, а также нежелание бросать вызов руководству, будь то внутри компании или вне ее, на публике. Samsung связал свою судьбу с судьбой его родины.

«[В южнокорейской штаб-квартире Samsung] не хотели, чтобы кто-то касался этой темы или кто-то что-то говорил, – сообщил мне старший консультант по маркетингу, раздраженный тем, как компания отнеслась к взрывающимся Galaxy Note 7. – Итак, вы надолго отложили возможность откровенно поговорить с миром о том, что происходит. В дополнение к чести, это и всем прочим вещам, которые вступают в игру, когда вы вроде как облажались».

Вскоре я обнаружил, что в компании Samsung обиделись на то, что я говорил об этой ситуации, и начали оборонительную атаку лично против меня. После того как я честно рассказал CNN, NPR и другим СМИ о Note 7, в моей электронной почте обнаружилось сообщение, адресованное мне Дэвидом Стилом, бывшими однокашником, который служил исполнительным вице-президентом Samsung и был главой отдела глобальных коммуникаций. Благородный и обходительный англичанин, получивший докторскую степень по физике в Массачусетском технологическом институте, жаловался на то, что я рассказал NPR. Я же просто повторил в прайм-тайм-новостях то, что сообщили мне сотрудники Samsung.

«Эти односторонние, сенсационные взгляды, – писал Стил о моем комментарии, – не соответствуют репутации NPR, как честной организации, дающей взвешенную информацию». Он назвал меня одним из двух «самопровозглашенных критиков Samsung» и осудил мой комментарий, как

«исключительно неуместный».

Я становился персоной нон грата из-за фиаско Note 7. Таков риск, с которым сталкивается любой журналист, идущий против официальной линии компании, жизнь которой он освещает. Но я знал, что это единственный способ достойно написать о концерне.

Утром 11 октября 2016 года, на следующий день после того, как Samsung остановил производство Note 7, я получил на смартфон сообщение от менеджера по маркетингу Samsung.

«Не могли бы вы проверить, что происходит с айфонами Apple? – писала она. – Похоже, у них есть разные дефекты, СМИ молчат». Она искала возможность переложить всю ответственность на конкурента.

Я понял, что Samsung не готов признать свою неудачу. В течение многих лет я слышал от друзей и знакомых в концерне конспирологические теории, согласно которым Samsung считал, что компанию неверно поняли и предвзято к ней относятся – и что виноваты в этом пресса и акционеры. Когда молодая бизнес-журналистка приехала в Сеул, чтобы написать о возгораниях Note 7, специалист по связям с общественностью сказал ей, что негативные отзывы СМИ о его компании вытекают лишь из факта, что «всем нравится хорошая история Apple».

В то же самое утро, как мне сказали, компания Samsung собрала руководителей в кампусе в Сувоне, в часе езды к югу от Сеула, для встречи по поводу возгоравшихся устройств. Предстояло выслушать краткое выступление одного из руководителей концерна, который вернулся из Бетесды штата Мэриленд, где его делегация встретилась с представителями CPSC в попытке сгладить ситуацию. Американские чиновники были обеспокоены жалобами потребителей на то, как Samsung реализует программу отзыва и обмена смартфонов.

Но истинная цель встречи, как мне сообщили, заключалась в том, чтобы попытаться поддержать боевой дух. «...Сохранять спокойствие и уверенность в себе», – рассказала менеджер по маркетингу Samsung после того, как была проинструктирована своим боссом.

Ее босс сказал, что полиция не подтвердила, что возгорания или взрывы были вызваны Note 7. «Мы провели много тестов, – заверили ее, – но от устройства не исходит ничего, кроме дыма. Так что все это раздули СМИ. Они молчат о продуктах Apple и сосредоточились только на Samsung».

Защищаясь, Samsung не смог восстановить испорченные отношения с клиентами. Вместо этого компания прибегла к контратаке на Apple, пытаясь отвлечь внимание. Для меня это было демонстрацией высокомерия – а также скрытого стыда, неуверенности и отчаяния. Компания знала, что ей нужно быстро «залакировать» крах Note 7, иначе неудача нового смартфона нанесет вред не только бренду, но и престижу Южной Кореи.

«Мне стыдно быть корейцем», – сказал мистер Пак, владелец магазина, находившегося за углом моего жилища, упаковывая покупки.

Мини-маркет мистера Пака – вверх по холму от ближайшей военной базы США – был привычной начальной точкой моей часовой утренней прогулки по Сеулу, суматошному неоновому мегаполису с кирпичными домами среди холмов и гор. Я проходил мимо военной базы и прогуливался по шумному району питейных заведений Итэвону. Мимо проституток-трансгендеров, завершавших любовные свидания прошлой ночи, я шагал к современной стеклянной штаб-квартире Cheil, собственного рекламного агентства Samsung.

За углом и слева от штаб-квартиры рекламного агентства находился художественный музей Samsung Leeum, основанный женой председателя правления концерна Ли Гон-Хи. Музей являлся престижной достопримечательностью, храня картины Ротко[4 - Американский художник, ведущий представитель абстрактного экспрессионизма, один из создателей живописи цветового поля. – Прим. перев.], произведения Дэмьена Херста[5 - Английский художник, предприниматель, коллекционер произведений искусства и самая знаменитая фигура группы Young British Artists, доминирующей на арт-сцене с 1990-х годов. – Прим. перев.], а также великолепную коллекцию средневековой корейской керамики. Выпив чашку кофе поблизости, я продолжал подниматься по шикарному району Ханнам на склоне холма, заполненному роскошными домами, напоминавшими военные бункеры, – некоторые из них принадлежали могущественной семье правителей Samsung.

Одним из первых домов был дом Чжэ Й. Ли, сына председателя Ли и наследника династии Samsung. Его дом находился ниже по склону холма от дома его отца, согласно строгой конфуцианской иерархии. Дом самого председателя располагался на живописном возвышении в соответствии с корейским искусством геомантии; это было традиционное сооружение потрясающей красоты. Председатель, известный своим затворничеством, мог любоваться захватывающим видом на раскинувшийся внизу город.

После утренней зарядки я спускался вниз и садился на автобус до правительственного пресс-центра для иностранцев, откуда открывался вид на площадь Кванхвамун. Из офиса на десятом этаже я обычно видел билборды Samsung и LG Electronics, висящие по соседству. На площади внизу шли бесконечные политические демонстрации за или против Samsung, или по тому или иному политическому вопросу. Левые обычно толпились в центре площади вокруг статуи короля Седжона, любимого всеми монарха-ученого, который изобрел южнокорейский алфавит, в то время как правые группировки пикетировали через улицу, по краям площади.

В любой конкретный день таких демонстрантов могло быть от нескольких десятков до нескольких тысяч, в зависимости от политических настроений. Большинство протестующих действовали законно, хотя южнокорейские СМИ разоблачили некоторых участников, получавших плату за свои протесты от Федерации корейской промышленности, крупной лоббистской организации бизнеса. Во время перерывов на кофе я ходил туда-сюда между соперничающими лагерями.

«Samsung создал эту нацию! Накормил наших людей! Одел нас, когда у нас ничего не было! Дал нам работу! Принес нам мировой престиж! Только левацкие зомби осмеливаются выступать против Samsung!» – выкрикнул один пожилой протестант, патриотически настроенный военный ветеран в фуражке со знаками отличия.

Я побрел через улицу к палаткам сторонников левых – некоторые из них стояли лагерем уже несколько недель – чтобы услышать их ответы.

«Разве Мария-Антуанетта не сказала: “Пусть едят пирожные”? Samsung купил нашу нацию! Мы говорим: “Отрубите им головы!”»

От правой группы я услышал: «Союзники Samsung – коммунисты. Отправьте их обратно в Северную Корею!»

В начале неудачной кампании по отзыву Galaxy Note 7 я подошел к одному из участников демонстрации сторонников Samsung, который выглядел удрученным и подавленным.

«Весь мир наблюдает за нами, а Note 7 потерпел фиаско, – сказал он. – Мне стыдно за нашу страну. Мне стыдно за Samsung».

Из-за провала одной линейки смартфонов политические лидеры всерьез рассматривали возможность экономического спада в Южной Корее.

«На недавней встрече со своими помощниками президент Пак проявила большую озабоченность после того, как ее проинформировали о Galaxy Note 7», – уведомил журналистов представитель правительства. Она призвала всех «сосредоточить усилия на минимизации ущерба» для небольших фирм.

Лидер оппозиции Мун Чжэ Ин, который вскоре будет избран президентом, заявил: «Это не просто проблема Samsung. Это беда для всей экономики. Поскольку люди гордятся Samsung как брендом, представляющим Южную Корею, их тоже задело случившееся».

Предыстория неудачи Galaxy Note 7 на самом деле началась пятью годами раньше, в июле 2011 года. В душный летний день я был на утреннем кофе-брейке на площади Кванхвамун. Открыв телефон (Samsung), я увидел электронное письмо от отдела по связям с общественностью компании Samsung. Это был ответ на просьбу, которая определила мою работу на следующее десятилетие.

«Интервью одобрено», – написал Нам Ки-Янг, штатный сотрудник отдела глобальных коммуникаций компании Samsung. Через несколько дней я сорок пять минут ехал на метро в южном направлении и вышел в районе нуворишей Каннам, где располагались клиники пластической хирургии и магазины дизайнерских сумок. Я прошел через вращающуюся дверь прямо в цокольный этаж изящно возвышающегося комплекса Samsung – квадрата из четырех стеклянных зданий, спроектированных так, чтобы они выглядели как

взаимосвязанные фрагменты паззла: архитекторов вдохновило корейское ремесло деревообработки. Компания Samsung построила этот центр как символ своей миссии: решать мировые головоломки – подвиг, на который способны ее величайшие умы.

Я некоторое время писал про Южную и Северную Корею в Time, и Samsung пригласил меня присоединиться к срочной кампании по защите концерна от Apple.

Тремя месяцами ранее, в апреле 2011 года, Стив Джобс инициировал целый ряд судебных исков, обвиняя Samsung в копировании iPhone и iPad, требуя возмещения ущерба в размере 2,5 миллиардов долларов. Его действия разожгли грандиозную юридическую войну между двумя гигантами индустрии, в ходе которой прошло более пятидесяти судебных процессов по всему миру.

Здание Samsung Electronics в Каннаме, Сеул. Одно из четырех зданий, спроектированных как взаимосвязанные фрагменты головоломки. Ноябрь 2010 года

Нам, как он себя называл, отвел меня в сторону в кафе, чтобы объяснить, что происходит.

«Я просто хочу, чтобы вы знали, что генеральный директор одобрил это интервью», – сказал он, подчеркивая серьезность приглашения. Компания Samsung, по его словам, обычно не дает интервью на такие деликатные темы, как судебные иски против нее.

Проехав на служебной машине через грязный промышленный город Сувон и пройдя через контрольно-пропускной пункт Samsung, где охранники проверили мой старый телефон Samsung, чтобы убедиться, что он безопасен, мы оказались за стенами кампуса. Я увидел огромное, явно избыточное количество кафе. После экскурсии по музею компании мы прибыли в тщательно охраняемое помещение подразделения мобильных телефонов Samsung Electronics.

Солидный представитель Samsung по имени Д. Чж. Ко, вице-президент по исследованиям и разработкам в области мобильных устройств, ждал меня за столом для совещаний.

У Д. Чж. была внушительная внешность, громкий голос и манера поднимать настроение дурацкими шутками.

«Я чувствую себя кинозвездой Джорджем Клуни. Но, признаюсь, на вид и на ощупь я совершенно другой», – сказал он, находясь в центре внимания на презентации продукта.

Над его шутками смеялись не потому, что они смешные, а потому, что они ужасно глупые. Но Д. Чж. был исключительно серьезен, когда смотрел на меня через стол, высказывая свое мнение о компании Samsung и ее стратегии, направленной против главного конкурента, Apple.

«Вместо того чтобы представить продукт, сказать: вот он, следуйте за нами, и проложить путь, мы хотим удовлетворить потребности разных людей с различными предпочтениями, поддержать их образ жизни».

Хотя он никогда не упоминал названия Apple, Д. Чж. негласно раскрывал стратегию Samsung в недавно начатой войне смартфонов против Джобса и Apple. В то время Apple была компанией с манией контроля и гораздо более узким каталогом продуктовых линеек. Ей не хватало разнообразия. У вас был выбор между самой последней версией iPhone и гораздо бо?льшим iPad. И все. Эти гаджеты делали тех, кто ими пользовался, крутыми; если у тебя их не было, значит, ты недостаточно крут. Как известно, Джобс говорил: «Люди сами не знают, чего хотят, пока вы им это не предложите».

Исследователи рынка Samsung в Соединенных Штатах оценили девиз Apple «Think different» («Думай иначе») как напыщенный и самонадеянный. Их анализ показал, что пользователи Android, владевшие продуктами Samsung, считали себя умными и независимыми в своем выборе. Напротив, в поклонниках продуктов Apple они видели потребителей, которые воображали себя творческими личностями, но на самом деле были стадом баранов. Компания Samsung решила использовать стратегию, противоположную стратегии Apple: адаптировать версию каждого продукта для тех, кто хочет чем-то отличаться.

Хотите маленький экран? У Samsung он есть (Galaxy S). Предпочитаете большой экран? Samsung готовилась выпустить и такой смартфон (Galaxy Note). Ищете огромный экран? У Samsung это тоже было (Galaxy Tab). И множество других продуктов в каждой ценовой точке между ними.

«Мы твердо верим в свою конкурентоспособность», – сказал Д. Чж., указывая на тот факт, что Samsung зарегистрировал гораздо больше патентов в Соединенных Штатах, чем Apple. На самом деле, как отметил Д. Чж., Samsung изобрел множество аппаратных технологий. Стив Джобс решил использовать их в начинке iPhone; чипы Samsung, по сути, сделали возможным существование iPhone.

В августе 2012 года калифорнийский суд постановил, что Samsung скопировал патенты и «внешний вид» продуктов Apple. Однако Samsung одержал юридические победы над Apple в Великобритании, Японии и Южной Корее.

Руководители Samsung рассматривали судебные иски как побочные сюжеты более масштабной истории дебатов о том, где провести грань между вдохновением, имитацией и прямым копированием. Компания Samsung была известна в отрасли как быстрый исполнитель и поэтапный новатор, отличающийся по стилю от Apple, сосредоточенной на создании одного значимого продукта.

Samsung наблюдал за тем, как прорывные продукты, такие как iPhone, покоряют рынок, а затем, когда путь к успеху стал проясняться, выпустил собственные смартфоны. Стремясь получить преимущество, они видели свою миссию в постепенном улучшении аппаратных возможностей смартфона: бо?льший экран, более долговечная батарея, водостойкий корпус. Корейцы называют этот процесс «поэтапными инновациями» (Gaeseon). Для японцев это кайдзен (kaizen).

Apple не изобретала смартфон – продукт категории, где доминирует BlackBerry. Его создание было вдохновлено другими компаниями, чтобы разрушить отрасль. Стив Джобс был поклонником Sony и ее корпоративной культуры. Дизайнеры Apple позаимствовали проекты Sony, которые изменили направление развития iPhone. Нанизав на одну нить уже существовавшие идеи и технологии, Джобс создал iPhone.

Руководители Samsung чувствовали, что Apple пытается получить монополию с помощью универсальных патентов, например на черный прямоугольник iPad с округлыми краями, – патент настолько глупый, что суд его не принял. «Мы собираемся запатентовать все», – сказал однажды Джобс.

Он также откровенно издевался над Samsung и другими конкурентами, называя их более крупные телефоны «хаммерами». «Никто их не купит», – заявил он на пресс-конференции в июле 2010 года.

Руководящая команда Samsung воспринимала нападки Джобса отнюдь не легкомысленно.

«Я сейчас разговариваю с вами по телефону, который Apple только что скопировала, – много лет спустя сказал мне Брайан Уоллес, бывший вице-президент Samsung по стратегическому маркетингу. – У меня Note Edge. Тот самый гребаный гигантский телефон, над которым до последнего вздоха смеялся Стив Джобс. И кто же оказался прав? К чёрту Стива. Он мертв, а мы были правы. Samsung был прав».

Дизайнеры Samsung поняли, что наткнулись на что-то важное. С первым Galaxy Note, выпущенным в октябре 2011 года, они создали телефон, который находился на полпути между планшетом и смартфоном, и он прижился. Большие экраны, впервые созданные компанией Samsung, стали определяющим элементом в эволюции смартфона. В конце концов Apple выпустила iPhone с большими экранами в каждой итерации. В этой области Samsung лидировал, а Apple следовала за ним.

Но менеджеры Samsung продолжали безумно стремиться превзойти Apple на рынке, заняв место самой известной и успешной в мире компании по производству электронных устройств. И это отчаянное желание обнажило критическую дыру в их корпоративной культуре. Samsung все еще оценивал и сопоставлял свои продукты с продуктами Apple и воспринимался как «быстрый последователь». Обвинение Samsung в «подражании» было особенно обидным для руководителей концерна. В феврале 2014 года Samsung подал в суд на британскую компанию по производству бытовых электроприборов Dyson за клевету после того, как компания Dyson заявила в своем иске, что Samsung своровал их патенты.

Планируя выпуск Note 7, менеджеры Samsung искали ниши на рынке, чтобы использовать их, прислушивались к сплетням, придумывали новые продукты, которые компания могла бы использовать, чтобы победить Apple. Но стремление обогнать специалистов из Купертино[6 - Действующая штаб-квартира компании Apple находится в Купертино, Калифорния. – Прим. перев.] неизбежно вело к небрежности, и в конечном счете к тому, что очень успешный бренд Samsung Electronics и его драгоценная Galaxy оказались на грани катастрофы.

В начале 2016 года Д. Чж. Ко, исполнительного директора, с которым я встречался в 2011 году, повысили до генерального директора – одного из трех в Samsung Electronics. В течение последних пяти лет исследовательская и опытно-конструкторская группа Д. Чж. расширяла технологические границы смартфонов с помощью быстрых поэтапных улучшений. Samsung выпустил телефоны с большими экранами и более мощным аппаратным обеспечением, продаваемые в больших объемах и с лучшим маркетингом, превзойдя долю рынка Apple. Теперь он и другие руководители услышали, что следующий iPhone планировался как скромный релиз: его физический дизайн почти не менялся, на вид и на ощупь он оставался прежним.

Хотя слухи оказались не совсем точными, ситуация давала возможность опередить Apple, выйдя на рынок с новым смартфоном Samsung, напичканным разными функциями. У Galaxy Note 7, как его стали называть, был привлекательный корпус из стекла и металла, придававший ему роскоши по сравнению с ощущением дешевого пластика. За большим экраном с изогнутыми краями скрывался сканер радужной оболочки глаза, гарантировавший безопасность, чего у iPhone не было. Он также имел водостойкий корпус, – один из критических моментов iPhone, который боялся попадания жидкости, – более быстрое зарядное устройство и более долговечную батарею.

Потребители уже давно мечтали об увеличении времени автономной работы, и Д. Чж. хотел использовать эту функцию в Note 7, чтобы привлечь новых потребителей к продукту Samsung. Итак, в Note была встроена батарея, дававшая 3500 миллиампер в час, по сравнению с 3000 миллиампер, которые компания использовала в предыдущей модели, что позволяло новому смартфону автономно работать на 16 процентов дольше. Тем временем батареи в iPhone 7 Plus производства Apple давали только 2900 миллиампер в час.

Samsung Electronics остановился на двух поставщиках. Для смартфонов, поставлявшихся в США, Samsung обратился к Samsung SDI, одному из

крупнейших и наиболее успешных производителей аккумуляторных батарей в мире.

В уникальном южнокорейском соглашении SDI была самостоятельной компанией на бумаге, но не являлась ею в реальности. Samsung Electronics принадлежала пятая часть SDI, и в рамках сложной структуры владения акциями SDI отчитывалась перед той же правящей семьей. SDI, по сути, была всего лишь одной из корпораций в паутине перекрестного владения пакетами акций и семейных интересов в сфере собственности, связанных в массивную «The Samsung Group». Она включала более пятидесяти компаний, действовавших в области судостроения, моды, рекламы, фуд-кортков и больниц. «The Samsung Group» часто ошибочно принимали за конгломерат. Но «the Samsung Group» был просто термином для обозначения того, как эти фирмы связаны друг с другом под контролем семьи-основателя.

Для оснащения телефонов, продаваемых в Китае и других странах мира, Samsung обратился к внешнему поставщику, гонконгской компании Amperex.

Опередить появление iPhone было крайне важно для концерна, и руководители Samsung требовали ускорить сроки выхода нового смартфона на рынок.

«Мы очень зависели от даты выпуска iPhone, – сказал мне менеджер подразделения мобильных устройств. – И хотели опередить их [на рынке]. Тогда мы могли бы заполучить пользователей iPhone».

Дата премьеры 3 августа 2016 года – на десять дней раньше, чем в предыдущем году, когда был выпущен смартфон Galaxy. Уверенные в исходе борьбы с Apple, в ходе которой конкуренты шли «ноздря в ноздю», Д. Чж. Ко и другие руководители компании решили пропустить номер шесть для новой Galaxy Note – никакой Galaxy Note 6 не будет – и сразу перешли к названию Galaxy Note 7. Компания надеялась, что это приведет потребителей к непосредственному сравнению Note 7 с iPhone 7.

Как выразился Bloomberg Technology, «насмешки Apple по поводу того, что Samsung был подражателем, утихнут навсегда».

Структура собственности Samsung в 2016 году. «The Samsung Group» состоит из более чем пятидесяти филиалов, действующих в области производства микросхем, судостроения, смартфонов, моды, а также включает больницу и тематический парк. Но «The Samsung Group» не является ни фактическим хозяйствующим субъектом, ни холдинговой компанией. Ее можно описать как поразительно сложную сеть перекрестного владения акциями, представленную выше, которую семья Ли использует для сохранения контроля над Samsung при наличии относительно небольшого пакета акций.

Диаграмма создана Гордоном Брюсом и Ионой Крейном, используется с разрешения.

На встречах Samsung с поставщиками руководители компании требовали от них максимальной скорости, жестких сроков и агрессивных спецификаций.

«Давление было огромным, – сказал мне по телефону раздраженный менеджер подразделения мобильных устройств Samsung. – Потрясающе! Нам не хватало дисплеев для Galaxy S6, а теперь под огромным давлением нужно было получить комплектующие [для Note 7]. Изогнутые дисплеи, батареи и все остальное».

Руководители только ухудшали ситуацию, постоянно меняя требования относительно технических условий и графиков готовности. Один из поставщиков признался Bloomberg, что изо всех сил старается не отставать.

«Давление было чудовищным, – сказал мне менеджер подразделения мобильных устройств Samsung Electronics, который был непосредственно связан с заказами от поставщиков. – Это была настоящая гонка, настоящий хаос».

Несколько месяцев менеджеры Samsung буквально подгоняли кнутом, и вот они получили в руки первую версию готового Galaxy Note 7 и разразились восторженными воплями. Стилус, экран, аккумулятор – телефон был настоящим произведением искусства. Они разослали модели операторам для тестирования, и те не нашли никаких недостатков. После короткой задержки для тестирования качества Galaxy Note 7 объявили годным к выпуску. Таково было главное преимущество Samsung: способность производить превосходное оборудование

быстрее, чем любой из конкурентов, благодаря обширной, жесткой, нисходящей системе управления и превосходной цепочке поставок.

«Мы столкнулись со скептиками, которые сомневались в нас, – провозгласил Д. Чж. на презентации продукта, выступая с победной речью в Нью-Йорке 3 августа 2016 года. – Мы слышали критиков, которые отвергали большой экран и наш новый S-стилус. Но мы оставались верны своему видению и упорно шли вперед».

Другие были поражены в меньшей степени.

«Если бы вы знали, в какой искаженной реальности живут эти ребята», – объяснил мне измученный маркетолог Samsung.

Это была насмешка над военной иерархией Samsung, характерной для многих южнокорейских компаний. Неприкосновенные «генералы» сломя голову бросались в каждый новый проект, и даже когда все выглядело сомнительно, полевые отряды должны были превозносить их до небес, убеждая себя в величии компании и ее лидеров. Член маркетинговой команды, который общался со мной, был не-кореец. Он высказывался свободнее, так как всегда мог найти работу в другой компании в Штатах. Кореец из Samsung, я знал, не был бы так прямолинеен, опасаясь возмездия. Горстка работодателей доминировала на рынке труда в Южной Корее, и компании были печально известны тем, что таили на них обиды.

Galaxy попал на прилавки магазинов 19 августа 2016 года на волне спроса. Это оказало такое сильное давление на цепочку поставок, что Samsung пришлось отложить запуски новинок в России и Малайзии. Но никаких признаков катастрофы не наблюдалось; цена акций компании достигла рекордных высот, а отзывы о продукции были блестящими.

«Galaxy Note 7 – это прекрасный многофункциональный телефон на основе Android, демонстрирующий достижения Samsung в области дизайна, продолжительности жизни батареи, скорости и других характеристик», – написала журналист CNET Джессика Долкур. TechRadar восторгался тем, что Note 7 «взял все лучшее от телефонов Samsung на сегодняшний день и добавил еще больше функций, таких как огромный изогнутый дисплей и стилус». Engadget дала Note 7 самую высокую оценку по результатам обзора, заявив, что

«в конечном итоге компания сделала свой лучший телефон за все время работы».

Но это была недолгая победа. В течение нескольких дней видео с YouTube и какофония в социальных сетях начали просачиваться в штаб-квартиру Samsung.

«Как ты можешь в это верить? Это все ерунда», – сказал старший менеджер сотруднику отдела маркетинга мобильных телефонов, который осмелился спросить об отчетах. Янг-Хи Ли, исполнительный вице-президент Samsung по глобальному маркетингу, призналась Bloomberg Businessweek, что сначала не поверила этим сообщениям.

Но в конце концов служащим не осталось ничего, кроме юмора висельников.

«Один из руководителей подразделения мобильных устройств описал Galaxy Note 7 как “радиоактивную” тему, – сообщал The Wall Street Journal, – а сотрудники даже боялись обсуждать ее в столовой компании».

Несколькими этажами выше, почти на самом верху здания департамента мобильных телефонов Samsung в Сувоне, первые лица компании сходили с ума от страха потерять свою работу. Компания сформировала целевую группу под руководством генерального директора Д. Чж. Ко, собирающуюся каждый день в 7:00 в течение последующих четырех месяцев для координации ответных мер, направленных на сдерживание катастрофы. В дело вмешался и влиятельный представитель правящей семьи, вице-председатель Чой Ги Сун (Г. С.).

Как сообщала южнокорейская EBN, «теперь слухи о том, что Д. Чж. Ко может быть смещен, кажутся более обоснованными».

Хотя Д. Чж. Ко был генеральным директором, Samsung относилась к таким руководителям скорее как к исполнительным директорам. Возглавив расследование, Ко управлял одной из компаний в Samsung Group и по-прежнему находился под надзором со стороны вышестоящего чиновника. Чем выше ступенька, занимаемая руководителем в лабиринте Samsung Empire, тем сотрудники становились более скрытными, их решения более осторожными и засекреченными. Они редко выступали публично, нисходя до небольших предупреждений в отношении проблемных мест внутри компании, иногда с серьезными последствиями для ответственных руководителей.

Вице-председатель Чой был сотрудником Samsung с момента основания, начав с позиции продавца полупроводников и маркетолога отдела телевизоров. Он отличался методичным и расчетливым поведением. Один бывший вице-президент назвал Чоя «террористом» за его агрессивную хватку. Им восхищались, его боялись, он был великим магистром при дворе правящей династии – подразделения, названного Управлением стратегий будущего (УСБ), которое служило дисциплинирующим органом для мириад бизнес-единиц.

«“Башня” наблюдает, “Башня” наблюдает», – однажды сказал мне бывший вице-президент, используя внутреннее прозвище для сплоченного круга лидеров Samsung, многие из которых входили в Управление стратегий будущего.

Вице-председатель Чой и Д. Чж. встретились в офисе последнего в здании под названием R5 в кампусе Сувоны, где изучили лабораторный отчет, содержащий рентгеновские и КТ-снимки Galaxy Note 7, намереваясь определить причину возгораний. Сканирование показало, что на батарее Samsung SDI появилась выпуклость со стороны корпуса, а внутренняя структура батареи также повреждена тепловым воздействием. Никаких выпуклостей в телефонах, работавших на батареях от другого поставщика – компании Amperex – не было.

«Это был не финальный вердикт», – сообщила The Wall Street Journal. Но поскольку клиенты жаловались, а дилеры требовали определенности, Ко посчитал, что у производителей достаточно информации, чтобы действовать. Они возложили вину за неисправный компонент на поставщика аккумуляторов Samsung и инициировали массовый отзыв продукта.

Через две недели после выхода Galaxy Note 7, 2 сентября, Д. Чж. вошел в конференц-зал, освещенный вспышками камер СМИ, для мрачной пресс-конференции. Он низко поклонился – традиционный корейский жест извинения.

«Считая нашим главным приоритетом безопасность клиентов, – начал он, – мы решили остановить продажи Galaxy Note 7 и предложить новые аппараты на замену всем пользователям, независимо от того, когда они их купили».

Galaxy Note 7, ярчайшая звезда империи Samsung, теперь стала ее самой большой катастрофой. Samsung намеревался отозвать примерно один миллион телефонов с батареей Samsung SDI из 2,5 миллионов Note 7, проданных на

рынке. Но, как оказалось, не все были удовлетворены представленными выводами. Компания Samsung заверила The Wall Street Journal, что телефоны с батареями Amperex, продаваемые в Китае и других странах, безопасны. Однако потребители в Китае тоже сообщали о возгораниях их телефонов. Samsung отклонил эти сообщения как фальшивые, сославшись на свои собственные лабораторные тесты.

Такая полумера заставила людей задуматься. «Это вовсе не был отзыв продукта, так как компания не привлекала CPSC», – написал Мэтт Новак из Gizmodo.

«Без заключения со стороны CPSC другие агентства, такие как FAA [Федеральное управление гражданской авиации США], были парализованы, – писал он. – Я связался с FAA по поводу того, разрешено ли все еще провозить эти телефоны в самолетах. Поскольку оформленного надлежащим образом отзыва еще не поступало, FAA не могло прямо сказать, что взрывоопасные смартфоны запрещены к провозу в самолетах».

Федеральное правительство с этим согласилось.

«По моему мнению, – предупредил председатель CPSC Эллиот Кей на пресс-конференции, – любой, кто считает, что лучшее основание для отзыва продукта – это ссылка компании на ее собственные тесты, должен проверить не только свой телефон [но и голову]».

Концерну Samsung потребовалась целая неделя, чтобы начать работать с CPSC, объявив о своем сотрудничестве с агентством 9 сентября. Официально продукт еще не отзывали, и по-прежнему поступало все больше сообщений о том, что телефоны вспыхивают.

Galaxy Note 7, поставленный на зарядку через прикуриватель автомобиля, поджег Jeep Grand Cherokee жителя Флориды. Возгорание началось с приборной панели, и огонь быстро распространился на очень горячие подушки безопасности, а затем на двигатель и бензобак, превратив машину в искореженный кусок металла, который выглядел как реквизит голливудского фильма.

Освещение событий в средствах массовой информации в Южной Корее было относительно спокойным. Я прочитал дюжину хвалебных репортажей – один из

них был напечатан в крупнейшей газете Кореи Chosun, восхищавшейся «силой коммуникации, которая привела к достижению отзыва продукта».

5 декабря 2016 года я получил подборку из шести документов, просочившихся из корейского агентства по технологиям и стандартам (KATS), национального регулятора безопасности продукции. Консультативная группа из десяти экспертов осторожно высказывалась в соответствии с официальной линией Samsung, за исключением нескольких рекомендаций для потребителей.

«Проверка информации, предоставленной Samsung, – пояснили эксперты, – подтвердила отсутствие необходимости в отдельном тесте. Предполагается, что аккумуляторы компании A [Samsung SDI's], по мнению компании Samsung, содержат дефектные элементы, но батареи компании B (AmpereX) “безопасны”. По просьбе группы экспертов Samsung согласился изменить некоторые из своих планов отзыва смартфонов в Южной Корее. Но шесть внешних советников в группе – некоторые из них были уважаемыми университетскими профессорами – согласились с тем, что решение Samsung “было достаточным, чтобы устранить вред от продукта”».

«Они пытаются выиграть время, – предположил Пак Чхоль Ван, скромный инженер и бывший правительственный следователь по случаям взрывов батарей, встретивший меня и моего помощника Макса в шумной кофейне в неприметном районе Сеула. – Они не знают, что происходит. Это не агентство по тестированию, а орган, принимающий решения».

Выводы Чхоль Вана основывались на его опыте, сложившемся в ходе долгой карьеры детектива, расследовавшего взрывы батарей, в том числе в качестве сотрудника государственного регулирующего органа и Национальной ассоциации аккумуляторной промышленности. Он был одним из первых корейцев, создавших в стране отрасль по производству литий-ионных аккумуляторов для мобильных телефонов. Будучи кандидатом наук со степенью, полученной в престижном Сеульском национальном университете в начале 1990-х годов, он скопировал и собрал тысячи диссертаций на японском и английском языках. «Так много, что я забыл выучить устный английский и японский, только английский и японский для производства батареек», – пошутил он. Его вывод? Установить причинно-следственную связь между батареей, пожаром и его последствиями довольно сложно. Это все равно, что отправиться в трудный поход в горы, упасть на ногу и решить, что ты ее сломал, хотя на самом деле у тебя перелом основания черепа.

«В 2007 году я занимался расследованием смерти одного из операторов тяжелой техники, – рассказывал он. Зимним утром на стройплощадке нашли его тело с обугленным телефоном-раскладушкой в кармане рубашки и ожогами на теле и одежде. – Средства массовой информации распространили историю о взорвавшейся батарее, первой задокументированной смерти от взрыва литий-ионной батареи в мобильном телефоне».

Правда, однако, выяснилась позже в тот же день. Другой механик признался, что случайно ударил напарника тяжелой деталью механизма в грудь. Он не знал, что удар пришелся именно туда, где в кармане рубашки находился телефон. В результате повреждения батарея взорвалась, и пострадавший умер, а виновник происшествия убежал.

Карьера Чхоль Вана была связана с загадочным миром разработки литий-ионных аккумуляторов. Он занимался не политическими сплетнями, а материаловедением.

Заваленный просьбами об интервью от местного аналога CNN, написав популярную колонку в технологическом журнале IT Chosun, он быстро стал самым известным бунтарем и критиком в своей стране, что не всегда соответствовало прочной позиции в «Республике Samsung».

«Многие корейские специалисты по батареям не станут рисковать... выступая против Samsung, – объяснил он мне и Максусу. – Их карьеры зависят от Samsung».

Но он сказал мне: «Не стоит с легкостью сваливать все на батареи!» Это было экстраординарное заявление, которое вполне могло поставить под угрозу его авторитет и карьеру. Чхоль Ван раздобыл целую небольшую хозяйственную сумку аппаратов Note 7 и пытался воспроизвести возгорания дома. Он внимательно изучил видео с YouTube и показания пострадавших, чьи истории давали подсказки, когда они шаг за шагом восстанавливали происшествие. Публичные материалы были все еще слишком скудны, чтобы сделать точный вывод о том, кто был виновником: смартфоны – невероятно сложные устройства, и в идеале сотни тысяч телефонов должны были бы пройти лабораторные испытания, чтобы установить истинную причину, – но у него имелись основания оспорить вывод Samsung, который он считал поспешным.

По его мнению, ошибка генерального директора Ко заключалась в том, что он считал негодным только один компонент.

«Это большая ошибка», – утверждал Чхоль Ван. Он полагал, что взаимодействие сотен элементов схемы, деталей, архитектуры и даже программного кода могло где-то вызвать сбой и привести к возгоранию телефонов. Он опубликовал эту гипотезу в своей колонке и изложил ее в нашей беседе.

«Note 7 – самый сложный телефон Samsung из тех, что когда-либо выпускались. Вы не можете приписать эти взрывы только одному компоненту, – сказал он. – В погоне за тем, чтобы победить Apple, похоже, что Samsung напичкал Note 7 функциями в таком объеме, что аппарат стал неконтролируемым».

В заявлениях Samsung имелись несоответствия, которые подчеркивал Чхоль Ван, и одно из них было вопиющим.

«Обычно замыкание батареи сопровождается коротким взрывом, очень короткой интенсивной вспышкой, – объяснил Чхоль Ван. – Сейчас же речь шла о гораздо более длительном процессе». Телефон нагревался около тридцати секунд, прежде чем воспламениться и долго гореть, обесцвечивая экран.

«Журналисты, – добавил он, – позвонили мне и сообщили, что Samsung попросил их не ссылаться на меня». Но, не признаваясь в этом, люди в «Башне» начали прислушиваться к его словам.

«Мы также наблюдаем за профессором Пак Чхоль Ваном. Некоторые фрагменты его последних работ очень убедительны», – написал влиятельный сотрудник Ли Су Хен из Управления стратегий будущего другому руководителю Samsung в текстовом послании, пересланном Чхоль Вану.

Он показал нам еще одно сообщение от коллеги по отрасли. «По словам знакомого, которого я пригласил сегодня к себе домой, [Samsung SDI] занят поиском козла отпущения. Даже команда контроля качества предложила обратиться к вам за советом, но, по-видимому, [вышестоящее руководство] игнорирует их». Очевидно, здесь многое было поставлено на карту, и никто не хотел брать вину на себя.

В Соединенных Штатах председатель CPSC Эллиот Кей наконец смог занять твердую позицию и после двух недель разочаровывающего бездействия Samsung вмешаться, заявив на пресс-конференции 15 сентября, что «Теперь пришло время действовать».

Официальная программа замены опасных смартфонов, поддержанная федеральным правительством, была готова. Измученные руководители Samsung бросились обеспечивать пользователей безопасными телефонами на замену. Но поспешность снова принесла вред. Они отправили «безопасный» Note 7 пассажиру теперь уже печально известного рейса Southwest, эвакуированного в Кентукки, ученице, которая едва не подожгла свою школу, и домовладельцу, которого стошнило от вдыхания ядовитого дыма и его пришлось госпитализировать.

«Я знал, что Samsung не решил эту проблему», – позже сказал мне эксперт по батареям Пак Чхоль Ван. – Корпоративная культура Samsung слишком жесткая. Это результат десятилетий быстрого копирования чужих образцов с плохими базовыми показателями». Те самые факторы, которые способствовали безудержному успеху Samsung – его скорость и гибкость – теперь стали разрушительной помехой.

Для вице-президента Чжэ Й. Ли, кронпринца Samsung, наследника империи и одного из самых могущественных людей своей страны, данная проблема явилась экзистенциальной.

Находясь в Соединенных Штатах, Чжэ получал оперативные сводки от «Башни» Samsung и оперативной группы Д. Чж. Но большую часть времени Чжэ проводил вне компании, путешествуя и встречаясь с руководителями зарубежных подразделений. Когда он говорил с американскими операторами мобильной связи, то получил четкое сообщение: дилеры сыты по горло. Генеральный директор Verizon Лоуэлл Мак-Адам и другие убеждали Чжэ полностью снять модель с производства.

«Руководители проинформировали мистера Ли, что спрос на данный смартфон неуклонно падает», – сообщила The Wall Street Journal.

Решение о прекращении выпуска Galaxy Note 7 в конечном счете исходило не от Samsung, а от ее ориентированных на клиентов дилеров. Чжэ позвонил

генеральному директору Ко и приказал прервать производство Note 7.

Позже в тот же день Д. Чж. разослал всем сотрудникам сообщение, назвав проблему «одной из самых сложных задач, с которой они когда-либо сталкивались».

Это не было повторным отзывом продукта или шансом на искупление. Samsung исчерпал свой кредит доверия из-за Galaxy Note 7. Если бы Samsung продолжил производство неудачной модели, мало кто стал бы доверять бренду. Урон, нанесенный репутации Samsung, мог стать невосполнимым.

«Когда член семьи говорил, его слова не оспаривались, – сообщили мне десятки руководителей. – [Чжэ Й. Ли] был подобен Богу».

Вмешательство Чжэ решило судьбу телефона. Когда-то бывший символом гордости корпорации, Galaxy Note 7 буквально сгорел в огне.

Но лишь немногие знали, что сама империя Samsung пошатнулась.

Четыре месяца спустя, 16 февраля 2017 года, зрители увидели на экранах телевизоров тревожные новости о том, что Чжэ Ли, кронпринц и вероятный наследник, арестован по обвинению в подкупе президента Кореи; размер взятки оценивали в десятки миллионов долларов. Ему предстояло ждать суда в тюремной камере.

Всякий раз, когда Samsung переживал кризис, сотрудники и руководители компании обращались за советом к отцу Чжэ, председателю Ли Гон-Хи. Они прислушивались к его речам и запоминали его высказывания. Председатель процветал в условиях кризиса. Он вдохновлял сотрудников Samsung представить себе будущие возможности, поднять боевой дух, преодолеть препятствия и покорить весь мир.

Но на этот раз председателя нигде не было видно. На самом деле, он уже более двух лет не выступал публично. В мае 2014 года у него случился сердечный приступ, с которым он попал в больничную палату. Некоторые опасались самого худшего. На этот раз, казалось, председатель не собирался спасти Samsung. Ходили слухи, что он мертв.

## Глава 2

### Тень империи

Впервые я посетил Тэгу, город на юго-востоке Южной Кореи, осенью 2013 года. Долгими холодными вечерами я бродил по городу, где рано садилось солнце. Место было шумным от машин и людей, но в то же время наполненным тоскливой пустотой. Я приехал, чтобы ознакомиться с документами по ранней истории Samsung, но мои поиски оказались непростыми.

«А где находится дом Ли Бён Чхоля?!» – спросил я таксиста, указывая на точку, отмеченную на туристической карте.

Несмотря на мою с трудом обретенную способность сносно говорить по-корейски, он пожал плечами и уехал.

Тэгу был торговым центром японской империи, где профессиональные корейские торговцы и бизнесмены, пользуясь тем, что город издавна входил в железнодорожную систему страны, сколачивали свои первые состояния под крылом колониальных властей. Я был удивлен безразличием по отношению к дому основателя Samsung.

По меньшей мере час я бродил под пронизывающим ветром по заброшенному промышленному району.

«Я ищу дом Ли Бён Чхоля», – обращался я к случайным прохожим, указывая на карту, где не было никакого адреса, а только приблизительное местоположение. На моем навигаторе дом не был отмечен, и никто, казалось, не знал, о чем я говорю.

«Ли Бён Чхоль? Samsung?» – я получал новую порцию пожиманий плечами.

А потом мне повезло.

– А, Ли Бён Чхоль, основатель компании Samsung! Но вы иностранец. Почему вы интересуетесь Samsung? – спросила меня по-английски старомодно выглядящая женщина средних лет с завивкой, которая по-корейски называется ајумта. Она представилась профессором местного университета.

– Это глобальная компания, – объяснил я. – В наши дни многое становится интересным.

– В своем сердце это корейская компания, – настаивала она, – а не глобальная. Опустив глаза, она указала мне нужную улицу. – Вот тот самый дом, – сказала она, направляя меня к скромному традиционному строению с изогнутой деревянной крышей, расположенному среди скопления низких ветхих жилищ. – Моя мама была с ним знакома.

Ворота оказались заперты. Дома никого.

– Вы должны понимать, что, когда мы в Корее думаем о Samsung, мы думаем о будущем, а не об истории, – сказала она. – Прошлое позорно. Вот почему вы обнаружите, что история похоронена здесь, в Тэгу.

Она подозвала такси. «Я скажу водителю, чтобы он отвез вас на место основания первой компании Samsung. Мы называли ее Samsung Sanghoe [произносится как “Сангхо”]. Они торговали овощами, а теперь делают смартфоны».

После короткой поездки через сборище серых высоток я прибыл, уже на закате, в святое место: рядом с унылым углом улицы находилась уменьшенная деревянная копия первого магазина Samsung, тонко и искусно освещенная. Оригинальное здание Samsung, похожее на лачугу, было признано небезопасным и снесено в 1997 году.

Я читал музейные таблички в этом миниатюрном святилище корпорации.

«Думаю, что люди больше всего счастливы, когда они знают, что дает им цель в жизни», – гласила цитата председателя Ли Бён Чхоля (Б. Ч. Ли) на мемориальной доске. Ли умер в 1987 году. «Я непоколебим в своей убежденности, что укрепление нации через бизнес – это путь, по которому я должен идти».

В 1936 году на Б. Ч. Ли снизошло озарение.

«Я поздно вернулся домой после игры в домино. Через окно в комнату светила яркая луна. Мне было двадцать шесть лет, и я уже был отцом троих детей. Когда я увидел своих мирно спящих детей, залитых лунным светом, мне показалось, что я очнулся от кошмара, – писал он в своих мемуарах. – Я зря потратил время. Пора поставить себе цель в жизни».

Ли жил в неприветливой, пыльной японской колонии. Японские военные, стремясь вовлечь всю Азию в «сферу совместного процветания», распространили свое давление на весь континент. Мир стоял на пороге ада – Второй мировой войны, которая унесет жизни миллионов людей. У Б. Ч. были и финансовые, и патриотические причины для вступления в бизнес – даже если это означало сотрудничество с его японскими господами.

«У корейцев нет никакой солидарности. Поэтому нельзя ожидать, что им удастся управлять чем-то вроде совместного предприятия, – писал он. – Из-за этого японцы в то время смотрели на нас свысока. У моего решения создать совместное предприятие были финансовые причины, но помимо них – еще и непреклонное желание доказать, что презрение японцев ошибочно».

Родившись в неприметном захолустном городке Ыйрен, Б. Ч. получил высшее образование; он изучал экономику в элитном токийском Университете Васэда, «инкубаторе» будущих лидеров Кореи. Через год ему пришлось бросить колледж из-за болезни и вернуться домой, в страну, где царил хаос. Корейцев вскоре вынудили поклоняться японским святыням в знак уважения японскому императору. От них требовалось публично говорить по-японски. Корейских рабочих и проституток отправляли на обслуживание японских военных.

После того как в 1937 году Б. Ч. пришлось закрыть провалившееся предприятие по торговле рисом, он взял отпуск, чтобы на год отправиться в Китай и Корею изучать рынки. За это время он заметил дефицит поставок свежих продуктов и в марте 1938 года открыл магазин овощей и сушеной рыбы на том месте, где я стоял холодным осенним днем в октябре 2013 года. В магазине было девятнадцать сотрудников, которые привозили свежие продукты из сельских районов и отправляли их в Китай и Маньчжурию, промышленную базу японских военных побед, расположенную на территории современного северо-восточного Китая.

Он назвал свой магазин «Samsung Sanghoe», то есть «Магазин Трех Звезд».

Б. Ч. Ли в 1950 г.

«Возлагая надежды на новый бизнес, я сам выбрал название. Даже сейчас, оглядываясь назад, я вижу это название, наполненное энергией», – писал он в мемуарах. «Слово “Sam” [“три”] в названии “Samsung” символизирует множество чего-то огромного и сильного, и это число больше всего нравится корейцам. “Sung” [“звезда”] означает “ярко сиять высоко наверху первозданным светом вечности”. Быть большим, сильным и вечным».

Через год он расширил свое предприятие, купив японскую пивоварню Chosun, которую позже продал с небольшой выгодой.

Б. Ч., вероятно, следил за успехом японского автоконцерна Mitsubishi («Три Бриллианта»), учитывая удивительно похожее название компании и ранний логотип «трех бриллиантов». Долголетие, сила и размер были характерными чертами японских групп zaibatsu (дзайбацу, «денежные кланы»), которыми больше всего восхищался Б. Ч.

Дзайбацу были одними из самых крупных и могущественных корпораций в мире, промышленными и финансовыми конгломератами, которые управлялись семейными династиями и за пятьдесят лет превратили Японию из захолустной страны в мировую державу. Во время Второй мировой войны дзайбацу Mitsui был крупнейшим частным бизнесом в мире, в котором работал один миллион неяпонских азиатов. Восхищенные огромным богатством и национальным престижем дзайбацу, люди, однако, упрекали их за отношения с властью. Дзайбацу назначали политиков на должности, диктовали направления развития нации и наживались на бедах Второй мировой войны.

Мир Б. Ч. перевернулся в августе 1945 года, когда американские бомбардировщики сбросили две атомные бомбы на Хиросиму и Нагасаки, вынудив сдаться некогда могущественную Японскую империю. Ее

промышленность и население уже были истощены месяцами беспощадных бомбардировок союзников. Генерал Макартур прибыл в Токио и стал виртуальным сёгуном, управлявшим поверженным королевством и пытавшимся свергнуть власть дзайбацу. Макартур намеревался установить новый порядок капитализма и демократии в американском стиле.

«Если эту концентрацию экономической власти не уничтожить и мирно не перераспределить, то нет ни малейшего сомнения в том, что ее преобразование в конечном счете превратится в кровавую баню революционного насилия», – написал он одному из конгрессменов.

Через шесть дней после капитуляции Японии американские оккупационные войска высадились в Корее, чтобы принудить японского императора признать ее независимость. Будучи провинциальным магнатом, Б. Ч. начал налаживать отношения с новым американским военным правительством. Используя отцовское наследство и свое небольшое состояние, полученное от бакалейной лавки и пивоварни, он купил местный университет и газету и пригласил корейских менеджеров из числа американских военных в свою новую бизнес-гильдию, патриотически названную «Uly-uhoi» в честь независимости Кореи от Японии. «Мы встречались каждую неделю, чтобы серьезно обсудить философию бизнеса и будущее нашей страны и общества, – написал он. – Это давало возможность глубоко задуматься о бизнесе и о том, что значит жить по-человечески».

В 1947 году он переехал в корейскую столицу – Сеул, намереваясь создать бизнес в масштабах страны. В феврале 1950 года Б. Ч. посетил погранный Токио, где в цирюльне на него снизошло озарение.

«Япония могла быть полностью подавлена поражением в войне, но [цирюльник] спокойно продолжал жить, следуя тому единственному пути, которым шли все поколения его семьи, – писал он. – Я был впечатлен его четкой трудовой этикой».

Б. Ч. восхищался стойкостью японского народа. Поколение японских предпринимателей, имевших военный опыт и трудившихся в разрушенных бомбами конторах, уже экспериментировало с новыми технологиями, которые принесут им глобальный успех в ближайшие десятилетия: Sony, Toyota и Honda. Эти новые компании назывались keiretsu (кэйрэцу), и ими не всегда управляли только семьи, но также и коллективы акционеров, имевших доли в разных компаниях, сосредоточенных вокруг частного банка, что знаменовало собой

разрыв с японской деловой традицией. Они решили принять групповую корпоративную структуру кэйрэцу, потому что военное правительство США запретило холдинговые компании, пытаясь устранить семьи дзайбацу.

Южная Корея выступила со своим собственным запретом на холдинговые компании, но ее бизнес-лидеры были полны решимости сохранить практику дзайбацу, основанную на семейном правлении «сверху вниз». Поэтому они приняли опыт перекрестного владения акциями, аналогичный новым японским компаниям кэйрэцу, и нашли лазейки, чтобы передать эти перекрестные владения своим детям через благотворительные пожертвования и слияния в рамках их бизнес-империй.

Через два месяца после поездки по более чем пятидесяти фабрикам и бизнес-площадкам Японии Б. Ч. вернулся домой в Южную Корею с шокирующими новостями.

25 июня 1950 года вооруженные силы северокорейских коммунистов пересекли 38-ю параллель и вторглись в Южную Корею.

«С полудня и до самого вечера, – писал Б. Ч., – грузовики с солдатами непрерывно мчались через Сеул, направляясь на север. Горожане хлопали в ладоши, желая им победы и удачи. Что же станет с бизнесом, а вместе с ним и с моей жизнью?»

Бодрствуя всю ночь со своей семьей, Б. Ч. услышал раскат грома. Он выглянул наружу, увидел танк незнакомой модели с северокорейским флагом на башне и понял, что враг вошел в Сеул.

Через четыре дня в дверь постучали партийные чиновники, чтобы проинспектировать его имущество и проверить идеологию. Капиталистов обвиняли в сотрудничестве с американцами и японцами. Они представляли перед «народными судами» на публичных площадях, где их расстреливали. Северокорейские солдаты и местные оппортунисты ворвались на склад компании Samsung и разграбили весь ее инвентарь.

Две недели спустя Б. Ч. увидел могущественного вождя коммунистов, разъезжавшего на Chevrolet последней модели американского производства. «Я узнал в ней свою машину, – написал он. – И почувствовал гнев, который

невозможно выразить словами».

Конец ознакомительного фрагмента.

notes

Примечания

1

Сначала фамилия, затем имя.

2

Американская кинокомпания, занимающаяся разработкой, продюсированием и прокатом фильмов, мультфильмов, видеоигр и телепрограмм. – Прим. перев.

3

NPR – National Public Radio. Крупнейшая некоммерческая организация, которая собирает и затем распространяет новости с 797 радиостанций США. – Прим. ред.

4

Американский художник, ведущий представитель абстрактного экспрессионизма, один из создателей живописи цветового поля. – Прим. перев.

5

Английский художник, предприниматель, коллекционер произведений искусства и самая знаменитая фигура группы Young British Artists, доминирующей на арт-сцене с 1990-х годов. – Прим. перев.

6

Действующая штаб-квартира компании Apple находится в Купертино, Калифорния. – Прим. перев.

----

Купить: [https://tellnovel.com/keyn\\_dzheffri/vzlet-samsung-istoriya-samoy-vydayuscheysya-i-skandal-noy-tehnokompanii-v-mire](https://tellnovel.com/keyn_dzheffri/vzlet-samsung-istoriya-samoy-vydayuscheysya-i-skandal-noy-tehnokompanii-v-mire)

надано

Прочитайте цю книгу цілком, купивши повну легальну версію: [Купити](#)