

Ките-сану

Lionel Barber

GAMBLING MAN

THE WILD RIDE
OF JAPAN'S MASAYOSHI SON



ALLEN LANE
an imprint of
PENGUIN BOOKS

Лайонел Барбер

ПОЙТИ ВА-БАНК

ИСТОРИЯ МАСАЁСИ СОНА —
САМОГО ДЕРЗКОГО МИЛЛИАРДЕРА
АЗИИ

Перевод с английского



Москва
2026

УДК 929
ББК 65.29(8)
Б24

В книге упоминается социальная сеть Facebook — продукт компании Meta Platforms Inc., деятельность которой (в т. ч. по реализации указанной соцсети) на территории Российской Федерации запрещена как экстремистская.

Перевод с английского *Камилла Ахметова*

Барбер Л.
Б24 Пойти ва-банк : История Масаёси Сона — самого дерзкого миллиардера Азии / Лайонел Барбер. — М.: Нова Криэйтив Груп, 2026. — 312 с.

ISBN 978-5-908058-11-7

История Масаёси Сона — миллиардера и основателя SoftBank — читается как захватывающий триллер.

Маса вырос в корейском гетто послевоенной Японии и стал одним из самых влиятельных магнатов XXI века: рискованные сделки, стремительные взлеты и сокрушительные падения, интриги внутри глобальной финансовой системы и неожиданные повороты судьбы. Можно сказать, что жизнь Масы является зеркалом целой эпохи, когда деньги, идеи и технологии свободно пересекали границы, создавая новые империи и руша старые.

Книга показывает Масу и как визионера, готового поставить всё на карту ради будущего технологий, и как игрока, чья страсть к риску уходит корнями в семейный бизнес патинко. Здесь есть всё: дружба и соперничество с Биллом Гейтсом и Джеком Ма, союз с саудовскими принцами и Стивом Джобсом, участие в создании и крахе WeWork, а также амбиции, масштабы которых способны изменить мировую экономику.

«Пойти ва-банк» — для тех, кто ищет в бизнес-литературе не сухие цифры, а человеческие истории, драму и вдохновение. Она о смелости и упрямстве, о жажде доказать, что даже «чужак» способен стать лидером и изменить правила игры для всех стран.

УДК 929
ББК 65.29(8)

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельца авторских прав.

ISBN 978-5-908058-11-7 (рус.)
ISBN 978-0-241-58272-5 (англ.)

Copyright © 2024, Lionel Barber
All rights reserved
© Нова Криэйтив Груп, издание на русском языке, перевод, оформление, 2026

*«Настоящий мужчина рисковал всем ради всего,
и если ему доставалось не всё — считалось, что он в проигрыше».*

Джек Лондон, «Время-не-ждет», 1910 г.

СОДЕРЖАНИЕ

ИМЕНА И НАЗВАНИЯ	9
ДЕЙСТВУЮЩИЕ ЛИЦА	11
ПРОЛОГ	12

ЧАСТЬ 1

МАЛЬЧИК-ТЕНИЙ

ГЛАВА 1.	Его корни	20
ГЛАВА 2.	Патинко	25
ГЛАВА 3.	Увидеть Америку и проснуться	35
ГЛАВА 4.	Трудности перевода	43
ГЛАВА 5.	SoftBank, версия 1	52

ЧАСТЬ 2

ВЗЛЕТ И ПАДЕНИЕ

ГЛАВА 6.	Чудесное исцеление.....	64
ГЛАВА 7.	Ворота в Японию	73
ГЛАВА 8.	«Бумажный» миллиардер	80
ГЛАВА 9.	Как выиграть?.....	90
ГЛАВА 10.	Yahoo!	99
ГЛАВА 11.	Руперт Мердок.....	108
ГЛАВА 12.	Разоблачители	116

ГЛАВА 13.	«Пузырь»	125
ГЛАВА 14.	Крах	133

ЧАСТЬ 3

ОПЕРАТОР

ГЛАВА 15.	Широкополосная революция	146
ГЛАВА 16.	Золотая жила	157
ГЛАВА 17.	Мобильный революционер	165
ГЛАВА 18.	Стив Джобс спешит на помощь	175

ЧАСТЬ 4

СТРОИТЕЛЬ ИМПЕРИИ

ГЛАВА 19.	Тридцатилетнее видение	186
ГЛАВА 20.	Фукусима	196
ГЛАВА 21.	Sprint	204
ГЛАВА 22.	Один индеец хорошо, а два — лучше	212
ГЛАВА 23.	Разгром и захват	222

ЧАСТЬ 5

ГОРДЫНЯ

ГЛАВА 24.	«Хрустальный шар»	236
ГЛАВА 25.	Безумец	246
ГЛАВА 26.	«Надеюсь, ты разоришься»	255
ГЛАВА 27.	Великий побег	266
ГЛАВА 28.	Голодный кит	275
ГЛАВА 29.	Снежная буря	286
ЭПИЛОГ		299
БЛАГОДАРНОСТИ		307
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ		312

ИМЕНА И НАЗВАНИЯ

В этой книге используется запись японских имен, привычная для Запада: сначала имя, потом фамилия, например: Масаёси Сон. Я использовал сокращенное имя Маса, поскольку оно звучит более привычно, чем «Сон» или «Сон-сан».

Корейские имена даются в порядке, принятом в Республике Корея: сначала фамилия, затем имя, причем слоги имени разделяются дефисом. (Единственное исключение — Ким Чен Ын, это имя я пишу так, как это принято в КНДР*.)

Корейцы в Японии — т. н. корейцы-дзайнити — обычно носят два имени: этническое корейское (которое и является их официальным именем) и японский псевдоним, который заменяет полное корейское имя. Подлинное имя Масы — Сон Чжун Уи, псевдоним — Масаёси Ясумото.

Японский псевдоним не имеет юридической силы, это лишь условное имя, которое используется до тех пор, пока его носитель не решит получить японское гражданство и принять псевдоним в качестве своего законного имени. Тем не менее именно так называют себя большинство корейцев-дзайнити.

Для удобства читателей, говоря о деятельности и инвестициях компаний, входящих в SoftBank Group, я использую общее название SoftBank. Когда это важно, я провожу различие между холдинговой компанией SoftBank Group, которая является основным инвестором, и компанией SoftBank Corp, которая отвечает за операционные компании, работающие в Японии, в т. ч. SoftBank Mobile.

* В русском переводе книги во всех случаях используется нотация, наиболее принятая в русском языке и привычная русскоязычному читателю. — *Прим. пер.*

ДЕЙСТВУЮЩИЕ ЛИЦА

ЧАСТЬ 1

Масаёси Сон, он же Маса, основатель и генеральный директор компании SoftBank.

Мицунори Сон, отец Масы, король игровых автоматов патинко на острове Кюсю.

Тамако, мать Масы.

Сон Чон Гён, дед Масы, уроженец Кореи, эмигрировавший в Японию в 1917 г.

Ли Вонг Джо, уроженка Кореи, бабушка Масы и его вдохновительница.

Масами Сон, урожденная Оно, японка, жена Масы.

Хонг Лу, первый деловой партнер Масы в Калифорнийском университете в Беркли.

Форрест Мозер, профессор Калифорнийского университета в Беркли, предприниматель, разработчик первого продукта Масы — электронного переводчика речи.

Тадаши Сасаки (1915–2018), легендарный инженер, входивший в руководство компании Sharp, наставник Масы.

ЧАСТЬ 2

Ясухико Омори, генеральный директор SoftBank Japan в период 1983–1986 гг., когда Маса восстанавливался после гепатита В.

Йошитака Китао, ранее работал в Nomura Securities, финансовый директор SoftBank в 1995–1999 гг., глава SoftBank Finance, позднее — глава финансовой группы SBI (Токио).

Тед Долотта, программист польского происхождения из Bell Labs, первый советник и доверенное лицо Масы в США.

Билл Гейтс, соучредитель Microsoft, давний друг Масы.

Кадзухико Ниси, основатель корпорации ASCII, партнер Билла Гейтса, крупный конкурент Масы в Японии.

Джек Ма, соучредитель Alibaba Group, много лет руководивший компанией, член совета директоров SoftBank в 2007–2020 гг.

Джозеф Цай, тайваньско-канадский юрист, соучредитель и председатель совета директоров Alibaba Group.

Майкл Мориц, родившийся в Уэльсе венчурный капиталист, ведущий партнер Sequoia Capital.

Рон Фишер, уроженец Южной Африки, руководитель SoftBank и главный советник Масы.

Джордан (Джорди) Леви, венчурный капиталист, инвестор SoftBank в США.

Гэри Ришель, бывший топ-менеджер Intel, венчурный капиталист и руководитель SoftBank в США.

Джерри Янг, соучредитель Yahoo, бизнес-партнер Масы.

Шелдон Адельсон, крупный деятель развлекательного, гостинично-ресторанного и выставочного бизнеса Лас-Вегаса, давний деловой союзник Масы.

ЧАСТЬ 3

Джефф Сайн, соучредитель Raine Group, давний личный банкир и советник Масы.

Кадзухико Касаи, многолетний советник Масы, председатель совета директоров SoftBank в 2000–2013 гг., глава бейсбольной команды «SoftBank Хокс».

Кен Мияучи, генеральный директор SoftBank Mobile и председатель совета директоров SoftBank Group с 1988 г.

Ёсимицу Гото, главный финансовый директор и член правления SoftBank Group.

Казуко Кимивада, главный финансовый директор SoftBank Group.

Тадаси Янаи, генеральный директор и основатель Fast Retailing, материнской компании модного бренда Uniqlo, член совета директоров SoftBank Group в 2001–2019 гг.

ЧАСТИ 4-5

Никеш Арора, ранее работал в Google, президент SoftBank Group, член клана крупных индийских промышленников, покинул компанию в 2015 г.

Марсело Клауре, боливийско-американский миллиардер, генеральный директор Sprint, главный операционный директор SoftBank Group Corporation.

Раджив Мисра, ранее работал в Deutsche Bank, глава SoftBank Vision Fund в 2017–2022 гг.

Сунил Бхарти Миттал, индийский миллиардер, работает в сфере телекоммуникаций, член правления SoftBank в 2012–2014 гг.

Акшай Нахета, ранее работал в Deutsche Bank, глава Northstar, внутреннего хедж-фонда SoftBank.

Низар Аль-Бассам, инвестор из Саудовской Аравии, советник SoftBank, который ввел Масу в мир суверенных инвестиционных фондов стран Персидского залива.

Ясир Аль-Румайян, глава суверенного фонда Саудовской Аравии, основной инвестор SoftBank Vision Fund.

Кацунори Саго, ранее работал в Goldman Sachs, главный стратег SoftBank Group в 2018–2021 гг.

Мухаммед ибн Салман Аль Сауд, наследный принц Саудовской Аравии.

Лекс Гринсилл, бывший фермер из Квинсленда, основатель финтех-компании Greensill.

Адам Нейман, генеральный директор и основатель WeWork.

ПРОЛОГ

Вечер среды 2 февраля 2000 г. выдался прохладным. В полутьме гигантской дискотеки Velfarre, которая служила в Токио аналогом знаменитого нью-йоркского ночного клуба Studio 54 [1], собралось более 2000 человек. Одетые в деловые костюмы, они стекались на гигантский подземный танцпол вовсе не для того, чтобы танцевать, — все ждали особого гостя.

Человеком, которого так жаждали увидеть собравшиеся, был Масаёси Сон. Самопровозглашенный визионер, имевший самые амбициозные планы для себя, своей компании и Японии, основатель SoftBank, глобального медиа- и технологического конгломерата, крупнейший дотком-инвестор — он был воплощенной надеждой, сбывшейся мечтой.

Акции доткомов начали свой головокружительный взлет почти год назад. Тогда группа молодых японцев, которая стремилась собрать сообщество технологических предпринимателей для общения, взаимопомощи и взаимного воодушевления по образу и подобию калифорнийской Кремниевой долины, создала Ассоциацию Бит-Вэлли. Мероприятия, на которых встречались аналитики, банкиры, инвесторы, продавцы и трейдеры, жаждавшие получить совет по «горячим» интернет-акциям, проводились каждый месяц. В этот раз встреча состоялась здесь — в Роппонги, «районе, который никогда не спит», — на дискотеке Velfarre [2].

Это были совершенно невероятные времена. Чем-то они напоминали годы «японского финансового пузыря» в конце 1980-х, когда цены на фондовом рынке взлетели под самые небеса. За иррациональным изобилием, охватившим деловые и финансовые круги, последовали неизбежный крах, банковский кризис и годы экономической стагнации — печально известное «потерянное десятилетие». Теперь бум доткомов снова сулил хорошие времена. А в тот вечер прошел слух, что почетным гостем собрания станет не кто иной, как Масаёси Сон.

Человек, которого друзья и соперники звали просто Маса, действительно прибыл, хотя никто не удивился бы, если бы скрытный по природе Маса в последнюю минуту отменил свои планы, как это часто случалось. Он только что вернулся особым рейсом с Давосского форума — ежегодного собрания мировой бизнес-элиты в Швейцарских Альпах. Все только и говорили, что о перспективах первой гигантской сделки нового века: планировавшемся слиянии крупнейшего в США интернет-провайдера America Online (AOL) и гиганта кино, музыки и издательского дела Time Warner. Сделка оценивалась в \$165 млрд, AOL было всего девять лет от роду, и цена ее акций была вдвое выше, чем у Time Warner, хотя оборот был вдвое меньше, — но кого могли волновать такие консервативные соображения в эпоху доткомов, когда всё перевернулось? Будущее принадлежало интернет-компаниям вроде AOL, традиционные медиа должны были кануть в Лету, а такие дальновидные инвесторы, как Маса, — взойти на вершину мира.

Только за последний год объем рынка для нью-йоркской биржи NASDAQ, специализирующейся на акциях высокотехнологичных компаний, вырос на 86%. Всего две недели назад стоимость акций онлайн-компании Yahoo! Japan, созданной Масой, превысила ¥100 млн (\$1 млн), что стало самым высоким показателем за всю историю Японии [3]. Маса собирался воспользоваться этим бумом и готовился объявить о запуске совместного предприятия SoftBank и NASDAQ с целью создания целого конвейера интернет-стартапов, их скорого вывода на биржу и, конечно, баснословного обогащения их основателей и акционеров.

— Вас ждут самые удивительные возможности, — объявил Маса перед замороженной толпой, в которой стоял и Масару Хаями, глава Банка Японии.

Присутствие солидного представителя центрального банка на токийской дискотеке для высокотехнологичных магнатов, конечно же, не осталось незамеченным. Собравшиеся шушукались: верит ли господин Хаями в то, что цифровая революция действительно преобразует Японию, или он просто хочет лично убедиться в том, что всё происходящее — не более чем очередной «пузырь»?

Маса не оставлял у аудитории сомнений в своей приверженности:

— Япония переживает крупнейший социальный переворот со времен реставрации Мэйдзи*, — говорил он. — Давайте сделаем так, чтобы спустя

* Эпоха Мэйдзи (1868–1912) — период в истории Японии, начавшийся с реставрации Мэйдзи, когда власть вернулась от сёгуната к императору. Это время масштабных реформ: отмена сословий, модернизация армии и промышленности по западным образцам, развитие образования и науки. Япония из феодальной страны быстро превратилась в современное индустриальное государство.

тысячелетие люди, которые будут оглядываться на наше время, помнили о том, что общество, в котором они живут, создали мы сегодня [4].

Основатель и генеральный директор SoftBank обожал исторические аналогии. Он часто сравнивал себя то с воинами-самураями XIX в., то с реформатором Сакамото Рёмой, чье восстание сместило старый феодальный порядок в Японии, проложив путь к восстановлению императорской власти в 1868 г. В последовавшие за этим десятилетия Япония стремительно модернизировалась, породив тысячи новых предприятий и став ведущей экономической державой Азии. Но Маса проповедовал интернет не только для того, чтобы вернуть Японии былое величие, — он хотел вдохнуть жизнь в ее экономику, которая никак не могла окончательно выйти из комы после того, как лопнул «пузырь» на рынке недвижимости.

— В США 99% интернет-компаний получают финансирование от венчурного капитала. Это деньги, которые не нужно возвращать, даже если ваша компания потерпела крах! — заявил Маса. — В США полно предпринимателей, которые четырежды проваливались, но на пятый раз смогли выйти на биржу NASDAQ и стать миллиардерами. Я хочу, чтобы вы продолжали бросать себе вызов!

Потом он добавил, что следовать правилам всё равно придется [5].

Временами Маса выдавал желаемое за действительное, но начинающие японские технологические предприниматели не могли не откликнуться на призыв стать миллиардерами.

— Молодые предприниматели заработают от ¥50 до ¥100 млрд, т. е. от полумиллиарда до миллиарда долларов. Сотни молодых богачей сделают японскую мечту былью! Эпоха Японии как нации ста миллионов служащих, где руководителей хвалят за экономию, закончилась!

Через четыре дня организаторы памятного события поняли, что это была последняя вечеринка, — время феерий кончилось. Мероприятие по налаживанию контактов изжило свое предназначение. Яркое, как фейерверк, выступление Масы почти точно пришлось на пик фондового рынка и могло бы служить гигантским знаком «продавайте!».

15 февраля 2000 г. акции SoftBank достигли пика в ¥198 000. Следующие три дня, включая время, когда рынки были закрыты на выходные, Маса был самым богатым человеком на планете. Его активы оценивались в \$70 млрд — это означало, что его состояние было больше, чем у Билла Гейтса, Уоррена Баффетта и Руперта Мердока. Основанная Масой в 1981 г. компания SoftBank — глобальный медиа- и технологический конгломерат — оценивалась в те дни в \$200 млрд — ниже, чем Microsoft, но выше, чем Exxon Mobil и General Electric, промышленные титаны Америки. Но на самом деле компания SoftBank была так же близка к краху, как легкое каноэ, несущееся к горным порогам.

Незадолго до того, как акции SoftBank достигли исторического максимума, некто — якобы врач — пустил в интернете «утку» о том, что Маса попал в больницу. Ложные сообщения о болезни Масы циркулировали в первые две недели февраля, никаких объяснений не предоставлялось [6]. Это были просто беспочвенные слухи. Или дурной знак.

А в середине марта 2000 г. фондовые рынки по всему миру подверглись жестокой коррекции. Пузырь доткомов «сдувался» в течение 11 месяцев, а вместе с ним падал и курс акций SoftBank. Маса лишился 96% своего «бумажного» состояния. Японское предприятие NASDAQ в итоге потеряло несколько сотен миллионов долларов. Чтобы избежать полного разорения, Маса был вынужден устроить распродажу активов.

Такое унижительное поражение стало бы сокрушительным для большинства людей, но для Масы это был просто очередной поворот в череде неудач и успехов его бурной жизни. И за десятилетия, прошедшие после краха доткомов, этот миниатюрный человек еще раз переизобрел себя. Он стал главным волшебником капитала XXI в., создав транснациональную технологическую и финансовую империю нового времени, которая внедрилась во многие самые динамичные области мировой экономики. Благодаря своим силе воли и мужеству Маса превратился в фигуру, олицетворяющую позолоченный век технологического утопизма, благотворной глобализации и безграничных финансов.

Известный на Западе разве что в коридорах власти, Маса за последние два десятилетия инвестировал или контролировал активы на сумму \$1 трлн. Его влияние на мировой бизнес огромно. Он финансировал Alibaba, китайского интернет-колосса, еще до того, как о нем услышал весь мир. Вместе со Стивом Джобсом он замыслил превратить iPhone в чудо-продукт. Именно он обеспечил самый большой бум, который видела Кремниевая долина, — тот бум, который привел к росту сотен стартапов, включая и такие фиаско, как WeWork*. На фоне этого бума побледнел даже «пузырь» доткомов! Чем дальше шло дело, тем в более превосходной степени приходилось говорить о Масе — он был и крупнейшим иностранным инвестором в капиталистической Америке и коммунистическом Китае, и крупнейшим спонсором стартапов в мире, и боссом одной из десяти фирм с наибольшей задолженностью, постоянно угрожающей финансовым

* WeWork — американская компания, основанная в 2010 г. и предоставляющая гибкие офисные пространства (коворкинги) другим компаниям. Изначально позиционировала себя как технологический стартап, активно развивалась благодаря инвестициям и агрессивной экспансии. Широко известна из-за своего стремительного роста, последующего финансового кризиса и неудачного IPO в 2019 г. Из-за этого WeWork стала одним из самых обсуждаемых бизнес-кейсов в корпоративном мире.

крахом. Он, вероятно, самый могущественный магнат XXI в., который остается при этом почти неизвестным.

Эта книга отправит нас в невероятное путешествие, проделанное Масой, — от неряшливых офисов начинающих предпринимателей до современных храмов власти. На этом пути мы увидим золотой небоскреб Дональда Трампа на Манхэттене, королевские дворцы Эр-Рияда и тронные залы коммунистических правителей Китая — все места, где Маса занимался своим уникальным ремеслом. Скажите «Маса» самым могущественным людям мира — и вам ответят понимающим взглядом. И его поклонники, и его ненавистники признают, что это самый необычный человек в мире — в нем смешаны смирение и высокомерие, здравый смысл и сумасшедший аппетит к риску. Государственные, технологические и этические границы в его понимании нужны лишь для того, чтобы переступить их.

История Масаёси Сона заслуживает того, чтобы быть рассказанной. Это слепок 25-летнего периода гиперглобализации — времени, когда деньги, технологии и идеи свободно перетекали за границы государств. SoftBank — пожалуй, самое яркое событие этого периода, который сейчас катится к своему закату на фоне новой холодной войны и политики протекционизма. Для тех, кто изучает бизнес, история Масы иллюстрирует неустанное стремление создать новую бизнес-модель, подходящую для текущей эпохи. Метод Масы таков: он взял от старинных японских дзайбацу^{*} их разветвленную федеративную структуру, от Кремниевой долины — стремительность и сеть взаимосвязей, а от Уолл-стрит и лондонского Сити — азарт игрока и умение управлять бизнесом так, будто в его распоряжении наемная армия, готовая к любому приказу. Для тех, кто интересуется человеческими возможностями, история Масы рассказывает о том, как стать всем, если ты родился никем. В отличие от американских или китайских магнатов, находящихся на вершине технологического рынка, Маса не изобрел никакой прорывной технологии, не контролировал ее и не владел ею. У него не было поддержки финансовой системы США — через венчурный капитал, прямые инвестиции или рынки капитала, — как у американцев. У него не было поддержки Коммунистической партии, как у китайских магнатов. Он уникален — как для всего мира, так и для своей родной Японии.

^{*} Дзайбацу — семейные кланы-бизнес-группы, которые владели множеством компаний в разных отраслях. Классические примеры: Mitsui, Mitsubishi, Sumitomo, Yasuda. Имеется в виду, что он строил империю SoftBank как сеть компаний и инвестиций в самых разных сферах — телеком, интернет, робототехника, финтех, биотех, логистика, — при этом все они были связаны через SoftBank как «материнский центр», но каждая имела относительную самостоятельность.

В Японии культура совершенства доведена до одержимости, будь то точность изготовления кухонных ножей или ритуалы японской чайной церемонии. На этом фоне Маса — дикарь, для него предпринимательство требует не совершенства, а риска, и неудача не просто неизбежна — она необходима. Маса — аутсайдер из семьи нищих корейских иммигрантов времен послевоенной Японии, он — олицетворение предпринимателя-инноватора, который постоянно ставит на карту свои состояние, судьбу и славу, чтобы реализовать новую идею или изобретение, которые большинству пока не видны.

Более 60 лет Маса прилагал все усилия, чтобы приукрасить свою личную историю и поддержать свой собственный миф. Но размеры секретного особняка Масы в центре Токио несравнимы с той глубиной, на которую нужно копать, чтобы разделить человека и его миф. Маса не поддается определению — и с момента рождения в трущобах западного Кюсю он борется со своим корейским происхождением. С этого момента и начинается наша история.

ПРИМЕЧАНИЯ

1. Nikkei, 7 февраля 2000 г., Morning Edition, стр. 16. Подробнее о Velfarre — см. Nikkei, 20 December 1997, Evening Edition, стр. 7.
2. Nikkei, 7 февраля 2000 г., Morning Edition, стр. 17.
3. Nikkei, 20 января 2000 г., Morning Edition, стр. 22.
4. Japan's Web Spinners', Bloomberg, 13 марта 2000 г.
5. Там же.
6. Nikkei Sangyō Shimbun, 22 февраля 2000 г., стр. 32.