

Френк Аренс

Людина з Сеула

Спогади про машини, культуру,
кризу та несподівані веселощі
у корейському
корпоративному гіганті



«МОНОЛІТ»
Дніпро
2017

[>>>](http://kniga.biz.ua)

УДК 821.161.2-3

ББК 84 (4УКР)

А80

Сягочі хмарочоси, магазини, що ломляться від усілякого краму, нескінченний потік автомобілей, люди мов з глянце-вих журналів... Важко уявити, що лише якихось півстоліття тому Південна Корея була однією з найбідніших країн світу без промисловості та майже без електрики, де навіть рис і каналізація вважалися розкішшю. Сьогодні ж це держава майбутнього. Про корейське економічне диво чули всі, та що насправді ми знаємо про Країну ранкової свіжості? Побачити її зсередини, зрозуміти, завдяки чому вона досягла приголомшливих результатів, пропонує у своїй книжці Френк Аренс — поважний журналіст провідної американської газети The Washington Post, який докорінно змінив своє життя і світогляд знятого холостяка, одружившись із жінкою-дипломатом та обійнявши ключову посаду в корейському автобудівельному гіганті Hyundai.

«Людина з Сеула» — це три історії, дотепно та щиро викладені та «вкладені» одна в одну: історія про зіткнення західної та східної культур, про розбудову кар'єри в новій галузі та чужорідному середовищі й про створення сім'ї в умовах невизначеності та постійних випробувань.

© Seoul Man. Frank Ahrens, 2016

© Переклад українською мовою, видання українською мовою, оформлення ТОВ «Видавництво «Моноліт», 2017

Усі права застережено.

ISBN 978-617-577-120-4

[Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

МОЇЙ ДРУЖИНІ РЕБЕЦІ
ТА ДОЧКАМ АНАБЕЛЬ І ПЕНЕЛОПІ

[Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

ЗМІСТ

1	МАЙЖЕ, ТА НЕ ЗОВСІМ	1
2	ТРИ КРИЗИ СЕРЕДНЬОГО ВІКУ	23
3	НА РОБОТІ: ЧУЖА ПЛАНЕТА	
4	ВДОМА: АЛЬТЕРНАТИВНА РЕАЛЬНІСТЬ	
5	ДЕТРОЙТ: ДЕМОНСТРАЦІЯ	
6	КОРЕЙСЬКІ ПРАВИЛА	
7	ЧИТАЮЧИ МІЖ РЯДКІВ	
8	БЕЗПЕРЕРВНА КОНКУРЕНЦІЯ	
9	АДМІРАЛ Ї: НАЙКРАЩИЙ БОЄЦЬ З ЯПОНІЄЮ В КОРЕЇ	
10	СЕДЖОН ВЕЛИКИЙ: КОМПРОМІС ІЗ КИТАЄМ	
11	НЕБЕЗПЕЧНІ КУЗИНИ КІМ.	
12	ВІН НЕ ШУМИТЬ.	
13	ПРИЇЗД ГОЛОВИ	
14	СЕУЛЬСЬКІ НЕСПОДІВАНКИ	

[>>>](http://kniga.biz.ua) Купить книгу на сайте [>>>](http://kniga.biz.ua)

ЗМІСТ

15	МАЙЖЕ, ТА НЕ ЗОВСІМ АНГЛІЙСЬКА
16	АВТОМОБІЛЬ РОКУ
17	БУВАЙ, ЛЮБА!.
18	НЕ ТУТ, НЕ ТЕПЕР
19	СЕНГ МУ ВЕЙГУКІН
20	МОДЕЛЬ 2013 РОКУ
21	GENESIS ЧИ SONATA
22	ДЖАКАРТА НЕ СЕУЛ
23	ПЛАН ВТЕЧІ
24	ВИСНОВОК ПРО GENESIS
25	У ПОШУКАХ ДОМУ
	ЕПІЛОГ
	ПОДЯКА



1

МАЙЖЕ, ТА НЕ ЗОВСІМ

Нестерпно жвава корейська попса вдарила по вухах. Дим чужих сигарет наповнив мої легені; моя хрустка блакитна сорочка тепер була просякнута потом і заплямована жиром та загадковими соусами, які подавали під час вечері. Кольорові вогні миготіли, розтинаючи темряву задушливої кімнати, у яку мене втиснула юрба корейців, що галасували, плескали в долоні, сміялися та обіймалися. Діти з очима-блюдцями і тексти пісень англійською та корейською змінювалися на екрані караоке на стіні. Десь неподалік була моя дружина, та я не бачив її, адже мене захопив буйний натовп, що голосно підспівував двом корейцям із мікрофоном під музику місцевого хіта. Коли вони переставали кричати і співати, то хутко поглинали вміст маленьких зелених пляшечок, які без ушину приносили старші корейки. Тобто пили все, що не розливали на підлогу чи одне на одного.

І ось я там: наскрізь мокрий, сміючись та недоладно співаючи, обіймаю людей, яких зустрів лише п'ять днів тому. Вітаємо в Кореї!

Я чекав, що Південна Корея буде стерильна. Вважав, що

Південна Корея живе на тридцять-сорок років у майбутньому, де все бездоганно та впорядковано, що вона така, якою колись здавалася Японія. З бурхливим розвитком, міцною демократією, надшвидким Інтернетом, талановитими студентами та елегантними, незмінно охайними корейцями, яких я бачив у телевізійних рекламах із прогресивними пристроями Samsung та LG у руках, Південна Корея виявилася саме такою, але показала їй інший бік, що був як сильний аперкот без рукавичок у щелепу. Шум, тиснява, дорожній рух, різкі запахи і безперервне зорове навантаження: постійні вечірки, вуличні протести і бійки в парламенті — все це завдало мені удару, щойно я зійшов на ринг.

Інформації багато, але потрібно з чогось починати. Якщо говорити про те, як пізнається Південна Корея, варто згадати про *кімчі*. Вона наполягає.

Вперше ви відчуете цей запах ще до того, як покинете Міжнародний аеропорт Інчхон, фактично відразу після приземлення. Для корейця *кімчі* пахне домівкою. Це ракетне паливо, яке допомогло здійснити шалений прорив та втиснути сто п'ятдесят років індустріалізації лише у півстоліття. Та іноземцеві *кімчі* видається просто смердючою їжею, різкою сумішшю квашених овочів: капусти, редиски чи огірків та спецій, серед яких головує часник. Традиційно страву місяцями настоюють у горщику під землею, де вона їй набуває своїх запашних властивостей. У Корейці під час кожного прийому їжі, навіть за сніданком, вона обпікає ніздрі невтаємничених, викликаючи глибоку відразу. Відомо безліч її різновидів, і кожен із них вирізняється своїм запахом. *Кімчі* може пахнути капустою,

тільки зі стократною силою. *Кімчі* може пахнути оцтом та чилі. *Кімчі* може взагалі не пахнути. *Кімчі* може тхнути немитими ногами. Вишари *кімчі* (уявіть, що двадцятьеро людей, які щойно з'їли її на сніданок, видихають їх, утиснувшись в один ліфт) мають металевий запах, добірний присмак залізної стружки, який б'є, мов молот, та може викликати нудоту лише за декілька секунд. Сьогодні в корейців удома є спеціальні холодильники, які ізолюють аромат *кімчі*. Говорити про запах *кімчі* — це вже кліше, але не зробити цього означало б не згадати про невід'ємну складову щоденного життя кожного корейця, невіддільну ланку культурної ідентичності. *Кімчі* для корейців як гамбургери для американців, ба більше: американці (принаймні більшість) не вживають гамбургери під час кожного прийому їжі. *Кімчі* — надійний визначник місця перебування. Якщо хтось надягне вам пов'язку на очі та змусить летіти невідомо куди, а зійшовши з літака, ви відчуєте запах гамбургера, то ви можете бути у будь-якій точці планети. Та якщо, зійшовши з літака, ви відчуєте запах *кімчі*, досить імовірно, що ви потрапили до Кореї. Якщо б проводили міжнародний конкурс на справді національну страву, яка є коренем культурної ідентичності, то *кімчі* здобула б перемогу. Її запах страшенно, агресивно та відверто корейський і є, мабуть, першим мостом, який іноземці повинні принаймні спробувати здолати, якщо вони хочуть зрозуміти це місце.

Разом із дружиною Ребекою я приїхав до Сеула в жовтні 2010 року, провівши тринадцять годин у літаку з Вашингтона (середні місця, середній ряд). Ребека от-от мала розпочати дворічну роботу в дипломатичній служ-

бі США при американському посольстві в Сеулі. Я мав обійняти посаду директора з міжнародного піару в компанії Hyundai Motor. Удвох ми залишили *Washington Post* у Вашингтоні.

Ми з Ребекою були у шлюбі тільки три місяці та лише пізнавали одне одного і подружнє життя, коли вирвали себе зі звичного середовища та переїхали до чужої країни, обравши нові курси для наших кар'єр. Я залишив свою двадцятидворічну кар'єру журналіста (останні вісімнадцять років я провів у *Washington Post*), щоб зробити перший крок у сфері зв'язків з громадськістю та вперше пожити за межами Америки. Ребека, наймолодша дитина в родині пресвітеріанського священика з Нової Зеландії, яка емігрувала до США, ніколи ніде не затримувалася на вісімнадцять років. Коли Ребека була дитиною, мандрівний стиль життя проповідника не давав сім'ї довго залишатися на одному місці, що поглибило чи підживило її природну непосидючість. На відміну від інших американських дітей вона пізнала розкіш побачити світ і до нашої зустрічі вже встигла пожити у Китаї, Японії, Лівані та Франції. Для мене переїзд до Кореї був як політ на Місяць. Для неї це був лиш ще один пункт грандіозного маршруту.

Що ми знали про Південну Корею до приїзду? Не більше за інших американців: що це найбільш технологічно розвинута країна на планеті, що діти там надзвичайно здібні до навчання та що корейці їдять *кімчі*. Оточена плоскими телевизорами LG, смартфонами Samsung, машинами Hyundai та Kia, більшість американців знає Корею завдяки її потужним споживчим брендам і, напевно, завдяки кровожерливій династії Кім на півночі, що пері-

одино дивує то смертельними загрозами, то відвертим фарсом. Якби мене попросили назвати відомих корейців чи американців корейського походження до приїзду в Сеул, мій список був би коротким: Генсекретар ООН Пан Гі Мун, декілька бейсболістів й акторів. Мій покійний батько був ветераном Корейської війни, тож дещо про країну я дізнався від нього. Залежно від пори року Сеул на тринадцять або чотирнадцять годин випереджає Вашингтон. Корея фактично живе у майбутньому. Невдовзі після приїзду ми перестали говорити «Південна Корея». Ми називали її «Корея», тому що так говорять самі корейці. Державу на півночі вони називають Бук Хан. «Бук» означає «північний», а «Хан» — скорочення від «Хангук», назви Південної Кореї, якою послуговуються її громадяни. Жителі Південної Кореї вважають Північну Корею північною частиною Південної Кореї, яка чекає на возз'єднання. Це страшенно дратує Північну Корею, тому там Південну Корею називають Нам Хосун, що, уявіть собі, означає «Південна Північна Корея».

Протягом кількох перших днів у Кореї ми квапливо оглянули Сеул, десятиміліонний азійський мегаполіс, розділений річкою Хан на Канбук, старішу частину на північ від річки, та Каннам, сучаснішу, південнішу частину. Каннам — уявіть, що П'ята авеню зіткнулася з Беверлі-Гіллз — став відомим завдяки зірці кей-попу Psy та його хітові 2012 року, який набрав понад два мільярди переглядів на YouTube. Значна частина найзаможніших корейців мешкає тут, й усі вони їздять сюди за покупками. Демократичний, помпезний та розкішний Каннам на південь від річки існує завдяки десятиліттям важкої праці ко-

рейців на північ від річки, які потерпали від злиднів та підіймали Корею з руїн під керівництвом лідера, що стояв на чолі країни. Каннам здається орієнтиром, у напрямку якого Корея впевнено рухається, але водночас від нього віє століттями традицій, які країна залишає позаду.

Сеул оточений горами. Насправді, більша частина Кореї гориста, і ландшафти нагадують мій рідний штат Західну Вірджинію. Вашингтон на тій самій широті, що й Сеул, тому мене зустрів схожий клімат: задушливе літо та люті короткі зимові дні, які піклуються, щоб старанні корейські службовці йшли на роботу та поверталися з неї затемна протягом майже шести місяців на рік. Коли ми прибули до Кореї у жовтні, пагорби вибухали знайомими відтінками помаранчевого, жовтого та червоного.

Сеулу бракує прикметних хмарочосів, звичних в азійських мегаполісах, як-от вежі-близнюки Петронас у Куала-Лумпурі. Натомість визначальною рисою архітектурного ансамблю Сеула є комплекси світло-коричневих двадцятиповерхових житлових будинків — зазвичай з великим ідентифікаційним номером збоку, — розташованих один за одним, як пагорби, що чимчикують у далечінь. Це домівки мільйонів корейців, які в пошуках заробітку приїхали до міста-гіганта з сільської місцевості. Влаштувавшись поміж гір, де мало рівнин, Сеул став вертикальним містом.

Половина п'ятдесятимільйонного населення країни вважає Великий Сеул своєю домівкою. У наступному за величиною місті живе лише три з половиною мільйони людей. З багатьох поглядів Корея — це місто-державка, як Сінгапур, але дещо більша. Сеул — найгарячі-

ший центр Кореї майже у кожній зі сфер, від політики до модних тенденцій. І з багатьох поглядів це культурний двигун значної частини Східної Азії, яка жадібно поглинає кей-поп та корейські драми. Диски та флеш-носії з мильними операми потрапляють навіть у Північну Корею (не без допомоги хабарників на кордоні з Китаєм), що дає тим декільком із двадцяти п'яти мільйонів жителів Північної Кореї, зовсім відірваної від світу, тремке та болісне уявлення про те, яким є життя на вгодованому, прекрасному та незмірно багатому Півдні. Сеул також є центром індустрії краси: тут безліч клінік пластичної хірургії, завдяки яким у Кореї найвищий у світі показник людей, що вдаються до косметичних операцій. Тут можна знайти найкращі університети країни та гігантські конгломерати — рушії економіки. Щоб пізнати Корею, треба пізнати Сеул, адже він є блискучою скарбницею неосяжно стрімких прагнень, найкращим, що може запропонувати Корея.

Посольство США розташоване в центрі старої частини міста, недалеко від найбільшого та найважливішого історичного палацу країни, в якому засідала велична династія, що правила Кореєю п'ятсот років. Традиційний вигнутий дах палацу Кьонбок із підвернутими крисами, як у капелюха, — стародавній азійський стиль, який ні з чим не можна порівняти, величний та шляхетний. Палац, як сказали б кінорежисери, — це адресний план Сеула. Свій перший тиждень як працівниця дипломатичної служби Ребека провела, знайомлячись з американськими та корейськими колегами і вивчаючи щоденні обов'язки працівників посольства. В основному їй до-

водилося сидіти по той бік віконця обслуговування клієнтів протягом восьми годин кожного дня та проводити до двохсот п'ятдесяти інтерв'ю корейською з громадянами, які подавали документи на візу США, зокрема на навчання. Її завданням було визначати, чи у них достатньо підстав для відкриття візи.

Я працював у вежах-близнюках Hyundai Motor Group, за сорок п'ять хвилин на південь від посольства, у частині Сеула, що називають Янгджі, як і найбільшу автомагістраль, яку засновник Hyundai збудував у 1970 році. Поряд із моєю роботою важко було знайти традиційні комплекси, як у районі Ребеки, бо ця частина Сеула розбудовувалася протягом останніх тридцяти років, коли сеульці стали розширювати місто на півдні. Біля мого офісу був супермаркет, мабуть, найбільший у Кореї. Навпроти розташувалося головне управління торговельного представництва країни. У кінці вулиці був Costco (Costco Wholesale Corporation — крупна американська мережа супермаркетів. — *Прим. ред.*), де в суботу вранці тисячі корейців та десятки іноземців змійкою кружляли навкруги будівлі у пошуках місця для паркування.

Hyundai Motor Group — друга за величиною корейська компанія після Samsung. До її складу входять Hyundai Motor, Kia Motor та понад тридцять дочірніх компаній включно з виробниками автозапчастин, металургійним підприємством та військово-промисловою компанією. Я працював лише на Hyundai Motor, частину конгломерату в сімейній власності, відомого як *чеболь*, що нагадує японські *дзайбацу*. *Чеболи* забезпечили стрімкий розвиток Кореї, перетворивши її на тринадцяту економіку у світі за обсягом ВВП.

Чеболь складається з десятків дочірніх підприємств, серед яких деякі прямо пов'язані з основною діяльністю компанії, а деякі — ні. Через складну систему управління, що дає можливість сім'ї здійснювати контроль з невеликою кількістю акцій, *чеболи* передаються з покоління у покоління. (Хоч у Кореї є й інші компанії з назвою Hyundai — про це поговоримо пізніше, — для зручності я називатиму свого роботодавця Hyundai Motor просто Hyundai.)

Кожен великий *чеболь* стикається з кардинальними змінами, коли все стоїть на порозі передачі контролю третьому чи четвертому поколінню засновників. Популярний жарт, що у Північній Кореї від батька до сина передається влада, а в Південній таким чином передаються компанії. Більшість у Кореї чекає, — а більшість за межами Кореї сподівається, — що прийдешні корпоративні передачі ознаменують зміни у стилі управління, і характер *чеболлю* стане більш міжнародний та менш обмежений. Більшість спадкоємців добре володіє англійською, першою мовою в *чеболі*. Через свій вагомий вплив на корейську економіку *чеболь* й надалі сприятиме незрівнянному розвитку країни. Але тепер на Корею чекає нелегкий вибір, від якого залежить її майбутнє. Доля держави лежить на плечах декількох осіб тридцяти-сорока років, спадкоємців великого *чеболлю*. Один із них найняв мене.

Корея не просто однорідна (дев'яносто сім відсотків населення становлять етнічні корейці) — вона, мабуть, третя найбільш етнічно однорідна країна на планеті після Японії та Північної Кореї. Дійсно, якщо вірити уряду, то прізвища Кім, Лі та Парк має половина населення. Корейці навіть жартують, що ідеальне корейське ім'я — це Кім Лі

Парк. Уявіть моє здивування в перший тиждень на роботі, коли я зустрів нових і нових корейських колег, і майже кожен із них називався якоюсь комбінацією цього імені. Найяскравішим моментом моїх перших днів як директора з питань міжнародного піару в Hyundai були поїздки від офісу до офісу штаб-квартирою, де мене представляли нескінченим панам Кім, панам Лі та панам Парк, з якими я вів світські розмови, намагаючись розібрати часто ламану англійську, кланяючись, усміхаючись та обома руками приймаючи візитні картки, як велить звичай, і моє повернення до офісу з купою карток та без найменшого уявлення про те, чії вони. Моя команда з питань міжнародного піару поспіхом готувалася до приїзду кількох першокласних європейських автомобільних журналістів, тож не мала часу на свого нового *вейжукіна*, або іноземця, який, як виявилось, був не зовсім їхнім шефом.

У п'ятницю ввечері, наприкінці мого першого робочого тижня, моя команда запросила мене на «привітальний» бенкет. Насправді мене та мою команду запросив мій шеф, пан Лі. Я не зустрічав та навіть не чув про пана Лі до мого першого робочого дня. Мені довелося написати «мій бос» на його візитці, щоб запам'ятати, хто він такий. Ускладнювало ситуацію і те, що моїм неспідготовленим очам пан Лі здався таким самісіньким, як і будь-який інший директор у штаб-квартирі Hyundai: чоловік середнього віку, середнього зросту, середньої статури, з темним волоссям, чисто поголений. Одягався він так само, як інші директори: темний костюм, біла сорочка, червона або синя краватка. Пан Лі був худорлявий, як на свій вік, і хоч він не здався особливо відкритим, в його ході часто від-

чувалася недбала впевненість. На перший погляд, пан Лі не відзначався емоційністю, та виявляв неабияку доброту до свого недоладного американського піар-директора. Коли ми разом їздили на ланч, то він, не ставлячи зайвих запитань, перемикав радіо у своїй машині з кей-попу на одну з двох сеульських радіостанцій, яка пускала в ефір пісні англійською. Пізніше я дізнався, що пан Лі любив добродушно покепкувати, випиваючи з колегами.

Пан Лі спланував традиційну корейську корпоративну вечірку для нашої команди, щось на зразок примусової соціалізації, яка, як я зрозумів пізніше, доволі звична в азійських бізнес-колах. Ви повинні бути доступні для компанії перед восьмою ранку в понеділок та до вечора п'ятниці, а точніше до моменту, коли шеф вирішить, що пора офіційно закінчувати цей робочий тиждень.

Ми з Ребекою от-от мали сповна скуштувати справжньої Кореї. Насправді це було більше схоже на примусове годування.

Взяти Ребеку з собою на обід виявилось помилкою. Моя команда цього взагалі не чекала, тому що дружин ніколи не приводять на такого типу події. Як мені згодом пояснили, якщо б ми з дружиною влаштували, скажімо, вечірку на честь сотого дня з моменту народження нашої дитини — ще один корейський звичай, — тоді можна було б покликати дружину лідера команди. Але вона не має приходити на такі щотижневі зустрічі, як цей обід. Так просто не заведено, і всі корейці знали та виконували це та безліч інших неписаних правил.

Ще не знаючи про цей звичай, ми з Ребекою зустрілися з командою в ресторані корейського барбекю, де м'ясо

подають до столу сирим і готують при вас на розпеченому вугіллі або грилі. Кожен сантиметр столу займають невеликі полумиски з гарніром: із зеленню, локшиною та безліччю солінь, корінням і незмінним *кімчі*. Але без жодного соусу барбекю.

Корейське барбекю стало першим прикладом явища, про яке нам у день приїзду в Сеул казали наші спонсори з Держдепартаменту: «Вітаємо в Кореї, країні Майже, Та Не Зовсім». Вони мали на увазі, що Корея (чи принаймні Сеул) видається такою самісінькою, як великі міста на Заході. Але чим глибше поринаєш у місто, тим частіше бачиш, що все тут трохи інше. Як-от барбекю без соусу барбекю. Заїзд заднім ходом на місце для стоянки як правило, а не як виняток. Жодних смітників у громадських місцях: в офісах, на пішохідних доріжках, у театрі — ніде. Повна відсутність голосової пошти. Прибиральниці у зайнятих чоловічих убиральнях. В автомобілях затемнені *усі* вікна. Діловий одяг в офісі носять з домашніми капцями та шльопанцями. Зелені мигалки швидкої допомоги. Телевізор на панелі навігації в автомобілі, який водії дивляться *тільки* час їзди. Ніяких персональних страв: усі набирають їжу із загальних тарілок. Один приятель із Держдепартаменту підсумував це так: «Якщо ти живеш у чужій країні і тобі кожного дня доводиться брати рикшу до роботи, ти думаєш собі: «Гаразд, це моє життя. Їздитиму на роботу рикшею». Відповідно до цього зменшуєш свої очікування. Але в Кореї все має відповідати твоїм очікуванням, а якщо щось не так, то це страшенно дратує». І це роздратування взаємне. Для корейців усі ці явища цілком нормальні, і дуже швидко колет

стомилися від мого постійного здивування та розмов про буденні (для них) речі.

Ми зібралися у приватному залі, як вимагають правила проведення ділових обідів. Пан Лі сидів посередині одного довгого столу, на місці, яке завжди займає людина з найвищим суспільним становищем. Я сів навпроти.

Вечір розпочався доволі приємно, та коли принесли *соджу*, ми побачили справжню Корею. *Соджу* — традиційний корейський напій. Він прозорий, виготовляється з рису та ячменю, а інколи з батату чи інших продуктів. Вміст спирту коливається близько двадцяти семи відсотків, або градусів, як кажуть корейці. Його подають у невеликих зелених пляшках розміром з маленьку колу, а корейський уряд підтримує штучно знижені ціни, близько долара за пляшку, щоб усі корейці могли насолодитися правом, набутим з народження: можливістю миттєво забути про свої життєві негаразди. А життя в них і справді нелегке. Коли шістдесят років тому країна була така зубожіла, як найбідніша в Африці, щоденне виживання давалося важко. Тепер, коли Корея стала багатою, життя її громадян важке на інший лад через усілякі фізичні та психологічні проблеми, пов'язані з жорсткою конкуренцією. Саме тому вони напиваються *соджу*.

Соджу, як горілка у Росії, не просто напій. Це спосіб, за допомогою якого згуртовують колективи на роботі та закріплюють стосунки за її межами. В ідеалі двоє стають єдиним цілим. На одному обіді Hyundai директор підвівся, щоб виголосити тост, як і належить чоловікові, і став кричати до команди. Від підняв бокал і поставив риторичне запитання:

— Це *соджу*?

— Ні! — крикнули вони.

— Це наш дух?

— Так! — пролунало у відповідь.

Мене попереджали, та я й сам багато читав про корейську культуру пиття. Ба більше, під час моєї першої співбесіди в Hyundai мене запитали: «Ви вживаєте алкоголь? Ваша команда захоче пригостити вас випивкою, щоб показати свою повагу». Я відповів, що я люблю випити доброго пива, і похапцем додав, що є й інші способи, якими команда може виказати свою повагу.

Я не мав слухності.

Чимало досліджень доводить, що корейці вживають більше алкоголю, ніж будь-яка інша нація на планеті. Європейське опитування 2014 року виявило, що корейці спустошують у середньому одинадцять чарок щотижня. Такий результат вивів їх на перше місце, давши змогу перевершити найближчого суперника — Росію, де пересічний громадянин випиває лише п'ять чарок на тиждень.

Перша проблема: я майже зовсім не п'ю. Як і моя дружина. Тим більше ми ніколи не напиваємося з релігійних переконань та через здоров'я. Я люблю проводити час із двома чи трьома друзями і за три-чотири години насолодитися двома, максимум трьома бокалами смачного пива, зокрема світлого, індійського чи мідного елю. Якось один корейський керівник роздратовано запитав мене:

— Чому ти не п'єш?

— Я п'ю пиво, — відповів я.

— Ха! — ляснув він.

Я зрозумів, що корейці насправді не вважають пиво алкоголем, пізніше, коли моє сприйняття значно викривилось під впливом корейської культури пиття.

Кожен гість за нашим обіднім столом мав чарку для *соджу* та склянку для пива. Обидві завжди були повні. Тоді порожніли. І знову наповнювалися — і так без кінця. У Кореї заведено завжди доливати напої своїм сусідам, а залишати їхні склянки пустими вважається грубістю. Ви наливаєте, тримаючи пляшку двома руками або правою рукою, трохи торкаючись лівою рукою правого ліктя. Той, кому доливають напій, шанобливо тримає склянку двома руками. Тоді вони міняються ролями. Мої нові колеги зазвичай показуються зі словами «*Ганбе*», що означає «Ваше здоров'я», або «*Вехайо*», тобто «За вас!». (вставте потрібне: здоров'я, професійний успіх тощо).

Зовсім скоро всі вже кричали «Чарку догори!» та поглинали *соджу*. Вечір тривав, всі п'яніли та покривалися рум'янцем, і з'являлися нові варіанти на тему «чарки догори»: чарка кохання, коли двоє п'ють, переплівшись руками та наблизившись одне до одного обличчям; чарка, яку, осушивши, ставлять собі на голову, щоб довести, що все випили; чарка-бомбочка, яку кидають у пиво і випивають разом із *соджу*, брязкаючи склянками, аби показати, що вони порожні, під підбадьорливі вигуки товаришів.

Ватажком дійства був Бен, мій координатор. Впевнений у собі та високий Бен, як і більшість працівників компанії його віку, був цілковито вірним Hyundai і своїй країні. Як кажуть корейці: «Перша робота — остання робота». Одного разу його запитали, чому йому подобається працювати на Hyundai. Він відповів:

— Я пишаюся, що можу бути корисним Кореї.

Бен був головним дотепником у нашої команді з питань міжнародного піару; у плані вживання алкоголю він також був нашим головним провокатором. Як і багато інших корейців на керівних посадах, Бен взяв англійське ім'я, остерігаючись, що колегам з Заходу буде важко вимовляти його корейське. Ми з Беном були однолітками і, незважаючи на кардинальну різницю у вихованні, мали спільні інтереси, зокрема цікавилися рок-музикою вісімдесятих. Його улюбленим гуртом був Queen.

Завдання Бена як координатора команди полягало в тому, щоб виконувати накази директорів, звідки б вони не надходили. Уявіть, що координатор команди — військовий сержант, який виконує накази командира. Якщо директор Hyundai (у цьому випадку мій бос) наказує організувати обід, то координатор команди повинен виконати цей наказ. Власне, так цю ситуацію сприймали б на Заході. Пізніше я зрозумів, що Бен бачив себе радше батьком чи старшим братом у стосунках зі своїми підлеглими. Його ставлення цілком відповідало засадам конфуціанства, справжньої національної релігії, яка глибоко вкорінена у кожен аспект корейського життя.

Це не єдиний приклад того, що Бен — класичний корейський роботяга, адже він також був *гірогі анна*, або «батьком-гусаком». У корейському фольклорі гусаки часто надовго покидають гнізда, щоб роздобути їжу для своєї сім'ї. Так само й *гірогі анна* проводять мало часу зі своїми родинами, аби розвивати кар'єру в Hyundai. Часто їм доводиться жити на іншому кінці планети роками, пропускаючи дні народження, ювілеї, не бачити, як їхні діти ростуть,

за винятком кількох візитів на рік — і все для того, щоб працювати на Hyundai. Бена кілька років тому призначили на посаду в Hyundai у США, тож його сім'я переїхала з ним, але залишилася там, коли його викликали назад у Корею. На екрані його комп'ютера завжди відображається поточний час для його сім'ї у США. Дружину і дітей він бачить щонайбільше двічі на рік.

Завданням Бена на цей вечір було сприяти пияцтву та масштабним веселощам, і він влаштував справжнє дійство. Було багато шуму, багато лементу. Усі сміялися, перегукувалися, члени команди кепкували одне з одного, лунали потрійні сердечні тости «*Bechayol*», усі бігали навколо столу, намагаючись підлити одне одному *соджу*. Особливо багато уваги приділяли моєму шефу панові Лі, оскільки всі бажали висловити йому свою повагу, а він просто тихо сидів, усміхаючись та спостерігаючи за ними. Одна жінка з команди виявляла свій інтерес до нас, весело пощипуючи нас двома пальцями, як краб клішнею.

У певний момент я запитав Ребеку, чи вона бачила щось подібне раніше. Востаннє я бачив, щоб люди так пили, під час пивних вечорів в університеті Західної Вірджинії у 1980-х. Для Ребеки це було не вперше.

— Звісно, — відповіла вона. — Пригадуеш, я чотири роки жила в Азії?

Ребека належала до тих небагатьох американських дітей, які після коледжу тільки й шукають можливість поїхати за кордон. Не тому, що вона ненавиділа Америку, а через свою клаустрофобію. З молодості Ребека жадала пригод. Відразу після коледжу вона знайшла роботу в ліванській торговельній компанії у Гонконгу. Провів-

ши два роки серед інших молодих та яскравих іноземців, вона ще не була готова повернутися додому. Тому вона поїхала в місто Сендай у Японії, де викладала англійську японським школярам, вигадливо долаючи культурні розбіжності, зокрема ставлячи разом з ними п'єсу «*Penny Doves and Chicks*».

Ребека розуміла, що у Східній Азії вживання алкоголю не просто відпочинок із друзями, а спосіб ведення бізнесу та налагодження міцних зв'язків між працівниками і партнерами. Натомість для мене це було перше знайомство з корейською корпоративною культурою. До переїзду в Корею я був у полоні типових американських стереотипів про уродженців Азії. Що вони працювигі, здібні у навчанні, тихі та замкнуті. Що їх багато в лабораторіях та оркестрах, але не знайти у політиці та спорті. Дійсно, під час мого першого тижня в Hyundai я не міг надивуватися тиші в офісі. Більшість працівників залишалися на своїх місцях або збиралися невеликими групами. В офісі майже не вели розмов, які не стосувалися роботи, не лунав сміх та не було тієї добродушності, яка так тишила мене у відділі новин *Washington Post*.

І ось тепер, за межами офісу в п'ятницю ввечері, я оточений десятком нестримних корейських гульвіс. У США, де в офісах панує розслаблена атмосфера, корпоративна культура та поведінка за межами роботи особливо не відрізняються. У Кореї, як мені довелося побачити, є разюча різниця між поведінкою на роботі та поза нею.

Коли я думав, що безлад у нашій кімнатці дійшов до межі, хтось натиснув на кнопку виклику офіціантки і замовив *ще м'яса*. Хлопець зі щипцями приніс ще відер-

це вугілля і помістив його у ніщу в столі, а офіціантка поставила зверху гриль та закинула у нього ще більше сирих грудінок, які різала ножицями у нас на очах. Дим підіймався над рум'яною яловичиною, близькість розпеченого вугілля загрожувала голій шкірі, сміх і тиснява заповнили кімнату. Я й не помітив, як один із членів моєї команди вкотив візок, де виструнчилися два ряди склянок: ряд з повними келихами пива, на яких стояв *соджу*, і кожна чарка балансувала між двома келихами.

Мене повідомили, що мені випала честь торкнутися залізними корейськими паличками першої чарки в ряду, аби та викликала ланцюгову реакцію, і кожна з них упала б у келихи пива, які роздадуть гостям, щоб ті випили чарку-бомбочку. Мені сказали, що це дуже важко зробити, і лише справжні корейці здатні на таке. Це була невинна брехня, адже майже немає шансів *не* викликати ланцюгову реакцію. Після того як я зробив це, мене повною мірою привітали в Кореї. Щоб переконатися, що Ребека теж своя, її так само попросили спровокувати свою ланцюгову реакцію. Моя команда швидко звикла до її присутності та люб'язно прийняла її за вечерю, імовірно, зрозумівши, що я не знаю їхніх звичаїв.

Після двох годин цієї вакханалії ми з жахом зрозуміли, що це була лише половина вечора. Другим етапом було *нуребаг*, що у перекладі означає «кімната для співів», тобто караоке. Яскраві вогні, більше алкоголю і несамовітні співі.

Проблема номер два: я не дуже *люблю* караоке. І це справді серйозне питання, бо з караоке в Азії не жартують. Кожного року на Філіппінах, у Таїланді, Китаї чи Японії тра-

пляються криваві напади через невдало виконану версію пісні Френка Сінатри «Мій плях», яка є гімном азійських службовців, тому що, мені здається, азійським службовцям вкрай рідко вдається бути собою. У Кореї, як я зрозумів, караоке — обов'язковий елемент вечірніх розваг незалежно від віку, статі, професії чи соціального статусу. Кожен виконує свою улюблену пісню для караоке.

Ми висипалися з ресторану на вулицю та пішли до найближчого *нуреваб*, сміючись і перегукуючись корейською та англійською. Втиснулися у бенкетну кімнатку без вікон. Нам роздали грубі, покриті пластиком, співаники англійською та корейською. Ввімкнулася музика, й один із моїх колег заспівав, а решта плескала в долоні та підспівувала йому. Бен замовив *соджу*, і вечірка стрімко набрала обертів протягом наступних кількох пісень: замиготіли вогні, і почалися танці.

Мій шеф, звісно ж, виконав «Мій плях». Я заспівав декілька англійських пісень: трішки Біллі Джоела, тому що у них не було пісень Clash. Приблизно за годину ми з дружиною, ледве тримаючись на ногах, стомлені, з повними шлунками смаженого м'яса та просякнуті сигаретним димом і потом (в основному моїм), стали багаті, щоб нас завезли додому. Команда засмутилася, але ми наполягали. Імовірно, у планах була ще й третя частина вечора.

Наймолодший член команди Едуардо вивів нас на милосердно свіже та чисте осіннє повітря, де ми чекали чорний Hyundai, що мав доставити нас додому. Едуардо був молодий кореець, новенький у Hyundai, і провів декілька років за межами Кореї. Його батько був лікарем і працював за кордоном, а Едуардо навчався в американській

школі в Перу та жив у Каліфорнії. Він говорив американською англійською без місцевого акценту. Через мову та статус молодшого спеціаліста в команді Бен доручив саме Едуардо стати моїм вірним П'ятницею. Він не просто допомагав мені з усіма робочими завданнями, а й домовлявся про ремонт мого автомобіля з механіками, що розмовляли лише корейською, відповідав на дзвінки з бензозаправного пункту, коли моя корпоративна картка переставала працювати, та пояснював мені на місці й опісля, чому мої жарти не зовсім доречні в офісі.

Едуардо був моїм незамінним Тенцінгом Норгеєм. Без допомоги Норгея серу Едмунду Гіларі нізащо не вдалося б підкорити Еверест. Без Едуардо я не зумів би зрозуміти навіть найменшої частинки цієї неймовірно складної та старовинної культури. Імовірно, мене б звільнили з Hyundai у перші півроку роботи.

Поки ми чекали машину біля *турбагу*, Едуардо, який завжди був однією ногою в корейській культурі, а другою — за її межами, став просити вибачення за цей вечір:

— Пане, — сказав Едуардо, а він завжди звертався до мене «пане» та й досі звертається, — вибачте за все це корейське безумство.

— Не турбуйся, — пробурмотів я, відчуваючи, як пульсують мої скроні. Здавалося, що мене пропустили через реактивний двигун, а потім витерли мною підлогу гуртожитку братства після нестримної вечірки. Ми з Ребекою впали на задне сидіння машини, тримаючись за руки. Наш мовчазний водій плився у безкінечному потоці стоп-сигналів світлофорів, а сеульський дорожній рух уночі був такий самий напружений, як в години пік

уранці. Крізь затемнені вікна седана ми бачили, що вулиці кишіли добре одягненими корейцями, які розглядали вітрини та робили селфі. Танцювальні ролики, що рекламували товари, та корейські мильні опери заповнювали кілька поверхів будівель, перетворюючи темряву на пульсуюче різнобарвне світло. Від водія злегка повіяло залізним смородом *кімчі*. Я спробую, та я не впевнений, чи мені коли-небудь вдасться звикнути до цього запаху. Ми з Ребекою презирнулися, і в очах у нас стояло те саме запитання. Куди ми прямуємо? *Додаму?*



2

ТРИ КРИЗИ СЕРЕДНЬОГО ВІКУ

На початку жовтня 2010 року у свій перший день у Hyundai, близько сьомої ранку в понеділок, я зайшов у яскраво освітлене багаторівневе приміщення вестибюлю штаб-квартири, устелене мармуром. Блискучі новенькі моделі Hyundai та Kia вишикувалися на підвищеннях навколо мене, а я стояв спантелечений, зачарований, опшелешений — одинока біла фігура, що застигла поміж сотень корейців, які проносилися повз мене, як незліченний косяк риби повз камінь у воді. Молодий корейський колега помітив мою розгубленість та примчав на поміч. Він знав, про що я думаю, і сказав англійською з ледь чутним акцентом:

— Занадто багато корейців!

Якщо ви раніше не бували в Азії, то ніщо не здатне підготувати вас до колосальної кількості тіл на кожному клаптику вільного простору. Сеул — третє місто у світі за густотою населення і поступається лише Делі та Мумбаї.

Корейцям така близькість іде лише на користь. Одна з перших речей, що я помітив у своїй новій країні, — які корейці фізично близькі з друзями своєї статі. Першого дня у вестибюлі я бачив декілька (на мою думку) гетеро-

сексуальних жінок, які йшли під руку. Часто можна побачити молодого службовця, що йде, закинувши руку на плече свого друга чоловічої статі, і це для американця так само незвично й далеко, як сцени з *«Гекльберрі Фінна»*. Ми, американці, поважаємо особистий простір навіть у спілкуванні з найближчими друзями. Корейці почуваються у натовпі, як удома, і близькість не створює їм жодних незручностей. Минуло багато часу, перш ніж я зумів звикнути до цього.

Частково щільність Сеула можна пояснити його монолітним населенням. Звичайно, це неправда, що усі в Кореї однакові на вигляд, і чим довше ти живеш там, тим краще це розумієш, але для новоприбулого вони доволі схожі, щоб почуватися єдиним чужим у морі подібних. Я був не просто єдиним американцем у вестибюлі Hyundai того ранку. Я був єдиним американцем у штаб-квартирі Hyundai і крапка. Серед кількох тисяч працівників менше десятка не були корейцями. Тому я відразу привертав увагу. Окрім того, я мав метр вісімдесят сім зросту, був білий і носив одяг розміру XL.

Та у своєму сум'ятті в той момент я був не один. Коли я приїхав у Корею працювати на Hyundai, усі троє — країна, компанія і я — рухалися у напрямку незвіданої території: кризи середнього віку.

Це не була одна з тих гедоністичних криз середнього віку, коли хочеться покинути дружину, купити Corvette і полетіти вдалину. Це була та криза, коли ти усвідомлюєш, що все своє доросле життя ти мчав, ліз, прямував до чогось, а тоді тобі виповнилося сорок, і ти, як бігун на довгі дистанції, зупиняєшся перепочити, взятися в боки та озирнутися навколо. Оцінити, де ти, і порів-

няти з тим, де ти планував бути. Хто ти, і ким ти хотів стати. В найгірших випадках дивуватися: «І це все?» У найкращих — планувати свої наступні кроки.

У 2010 році Hyundai Motor виповнилося сорок три роки з дня створення у 1967 році. Мені виповнилося сорок шість з дня народження у 1963 році. І хоча Південна Корея стала самостійною державою у 1948 році, сорокові та п'ятдесяті роки були тривожними, бентежними для молодої країни, що важко перенесла жорстоку трирічну війну, яку розв'язала Північна Корея, та опісля зазедве пережила два неефективні уряди, корупцію, міжусобиці та жадливі злидні. Сучасна Корея, яку можна побачити нині, бере свій початок від військового перевороту Пака Чон Хі у 1961 році, коли нація стала на шлях процвітання та модернізації. Таким чином, у 2010 році Південній Кореї було лише сорок дев'ять.

Усі ми намагалися влаштувати наступний етап життя. Планки були високі.

Hyundai могла повільно рухатися вперед, штампуючи дуже якісні, навіть дивовижні, дешеві автомобілі. Або вона могла б спробувати щось радикально нове й неперевірене, перевершивши всі очікування публіки. Якщо б Hyundai завагалася, вона могла б втратити свій шанс. Незабаром її б затьмарили хвилі китайських автомобілів економ-класу, і вона ніколи б не піднялася над рівнем бренду Ну-Майже-Як-Тойота.

Корея могла б спочивати на своїх лаврах, вітаючи себе з блискавичним та незрівняним успіхом (мабуть, найшвидшою індустріалізацією в історії), і радіти, що Samsung, Hyundai та LG Electronics стали всесвітньо відомими

брендами. Та країна знала, що, якщо вона пластиме за течією, її може спіткати доля Японії: нульовий приріст населення та переважна кількість пенсіонерів, які обтяжують і без того застійну економіку, що надмірно залежна від кількох успішних конгломератів, чий час вже, можливо, добігає кінця. Корейські лідери розуміли, що у 2010 році замало просто й далі робити те, що привело Корею до її успіху, якщо вона хоче написати ще один розділ історії свого небаченого зростання. Кореї потрібно було змінитися, щоб перевершити саму себе.

Якщо б я провалився на посаді директора відділу зв'язків з громадськістю в іноземній компанії, у нас все одно були б дипломатична служба Ребеки, безкоштовне проживання та розкішна пригода. Але я не хотів провалитися. У мене залишилося якихось п'ятнадцять-двадцять років, щоб заробити грошей на майбутнє, до того ж я вперше відчув себе головою сім'ї. Якби мені пощастило з цією роботою, я міг би забезпечити нас солідною фінансовою опорою на роки, що не вдалося б зробити на заробітну плату журналіста. Важливо взяти до уваги, що я доволі пізно створив сім'ю. Більшість чоловіків середніх літ здійснили кардинальний перехід від парубоцтва до ролей чоловіка та батька, коли їм було двадцять-тридцять років. Мені виповнилося сорок шість, і я одружився вперше. Старий та бувалий вовк, я звик до свого щоденного життя і до проторованих стежок навколо Вашингтона, серед друзів та у *Washington Post*. Тепер, вперше за моє доросле життя, мені доводилося прислухатися до чужих думок про мене. І розпочинати кар'єру з нуля. Ще й в чужій країні. Це і була моя криза середнього віку.

Стояло найважливіше питання: як саме Hyundai, Корея та я побачимо, що ми пережили кризу середнього віку? Як зрозуміти, що ми успішно написали наступну главу? Коли йдеться про бізнес чи державне управління, можна запровадити кількісні одиниці виміру, або КПЕ — ключові показники ефективності, як їх також називають. Колишній президент Південної Кореї Лі Мьон Бак балотувався під гаслом «План 747»: він хотів досягти семи відсотків щорічного приросту ВВП, забезпечити сорок тисяч доларів доходу на душу населення та допомогти Кореї стати однією з семи найрозвинутіших економік у світі. Hyundai працювала, щоб досягти трьох найвищих якісних оцінок серед своїх міжнародних конкурентів. Та чи доведеться Кореї дивитися глибше, ніж на зростання ВВП та зайнятість населення? Чи потрібно буде Hyundai шукати нові інструменти, щоб подолати кризові явища? А як щодо мене? Як мені знати — *коли* мені знати — що перехід завершено? Якими є мої КПЕ?

Мені дуже пощастило, що я потрапив у Hyundai, коли вона розгорнула свій великий експеримент, та у Корею, коли вона почала переосмислювати свою долю. Моя команда з питань міжнародного піару відіграла інструментальну роль у наступному великому кроці Hyundai, і в мене було першокласне місце, щоб спостерігати за спробою трансформації Кореї. Іноземних директорів, які працювали у великих корейських *чеболях* за весь час існування останніх, можна порахувати на пальцях. На моїх очах творили історію, і я міг спостерігати за цим зсередини — можливість, якої жодний інший *вейгукін* ніколи не мав і навряд чи матиме.