



Ко Донг Джин

**СТАНЬ
ТЕМ, КОГО
ВЫБИРАЮТ**

КАК РАЗВИТЬ НАВЫКИ,
МЫШЛЕНИЕ И ХАРАКТЕР,
КОТОРЫЕ ЦЕНЯТ
В ЛЮБОЙ КОМПАНИИ

СОВЕТЫ БЫВШЕГО
ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА

SAMSUNG

УДК 005
ББК 65.290-2
Д67

Перевод оригинального издания:

고동진
일이란 무엇인가

Печатается с разрешения Ко Донг Джина,
издательства *Minumsa Publishing Co., Ltd.*
и литературных агентств *The Grayhawk Agency Ltd.* и *The Van Lear Agency.*

Донг Джин, Ко.

Д67 Стань тем, кого выбирают. Как развить навыки, мышление и характер, которые ценят в любой компании. Советы бывшего генерального директора Samsung / К. Донг Джин; пер. с корейского В. Г. Щиповского. — Москва : Издательство АСТ, 2026. — 224 с. — (БизнесНаставник).

ISBN 978-5-17-173166-3

Ко Донг Джин — генеральный директор, глава подразделения IT и мобильных устройств Samsung Electronics. Он проработал в компании 38 лет, сменив множество должностей и пройдя путь от младшего сотрудника до руководителя. Шагая вверх по карьерной лестнице, он выбрался из нищеты и оказался на самом вершине социальной структуры.

Хранитель восточной мудрости и топ-менеджер, ежедневно решающий, каким будет будущее технологий, отвечает на вопросы, которые ему доводилось слышать от коллег.

**УДК 005
ББК 65.290-2**

© 일이란 무엇인가 by 고동진
IRIRAN MUEOSINGA by Koh Dongjin Copyright
© Koh Dongjin, 2023
Все права защищены.
Опубликовано в Корее издательством Minumsa Publishing Co., Ltd. Сеул.
© Перевод на русский язык. В. Г. Щиповский, 2026
© ООО «Издательство АСТ», оформление, 2026

ISBN 978-5-17-173166-3

Пролог

Март 2022 года. Мой путь в компании *Samsung* длиной в 38 лет подошел к концу на моей последней встрече с акционерами.

Я пришел в компанию в 1984 году как рядовой сотрудник. Каждый рабочий день был похож для меня на автомобиль, несущийся со скоростью 200–300 километров в час. У меня не было ни мгновения для отдыха. Однако после собрания акционеров скорость этого автомобиля внезапно замедлилась, и он стал выжимать лишь 60–70 километров.

Наверное, можно привыкнуть к такому темпу жизни. Я не смог. После того как я покинул пост, я провел немало бессонных ночей. Я много размышлял над вопросами «как?» и «почему?» и в конце концов задал себе главный вопрос: «как я, самый обычный человек, смог стать генеральным директором *Samsung Electronics*?» Этот же вопрос мне и теперь задают молодые люди, стремящиеся к успеху.

В начале 2019 года, когда я стал директором *Samsung Electronics*, пару раз в месяц я делал рассылки с обратной связью для коллег, стремясь изменить корпоративную культуру. С 2021 года я стал проводить приветственные ужины для новых сотрудников. Во время этих ужинов я слушал их вопросы и давал ответы. Я считал своей обязанностью делиться опытом, знанием и видением с людьми, которым предстоит выстраивать будущее нашей компании.

Со временем у меня скопилось очень много историй, которые мы рассказывали друг другу. Вопросы мне задавали самые разные. Некоторые были очень глубокими, другие порядком огорчали. Меня беспокоило, что иногда вопросы возникали из-за незнания основ, и то, что особо некому было на них отвечать. И я был рад помочь кому-то советом.

Я написал эту книгу, чтобы поделиться своим опытом и принципами, которых придерживался все 38 лет. Еще в этой книге я постарался ответить на вопросы молодых людей, которые слышал чаще всего. У меня

есть опасение, что меня сочтут старомодным, ведь я уже не так молод, и станут трактовать мою историю неправильно. Но я так и не решился ее адаптировать. Я жил именно в ту эпоху и считаю своим долгом честно рассказать о себе и своем времени. Уверен, что нынешнее поколение не станет игнорировать то, что не всегда совпадает с их образом мыслей.

ЧТО ЕСТЬ РАБОТА

Прежде всего я хочу задать вам вопрос:
что для вас работа?

Для некоторых работа — это просто способ заработка, для других — инструмент карьерного роста и достижения успеха. Каждый по-своему определит это понятие, и здесь нет правильного ответа. Просто найдите свой собственный ответ и придерживайтесь его на жизненном пути.
В моем случае работа — путь к успеху и самоцель.

Когда я возглавлял подразделение беспроводной связи *Samsung Electronics* (сейчас оно называется *MXmobile Experience*), я работал над запуском серий *Galaxy S7*, *Galaxy Note* и *Galaxy S10*. Мы также занимались разработкой платежного приложения *Samsung Pay*, системы защиты *Samsung Nox* и ассистента *Bixby*. Оглядываясь назад, я понимаю, что добился очень многого. Но ведь я был тем, у кого вообще ничего не было. Я не выпускник топового университета, а в связи с тяжелым положением моей семьи я решил пойти работать сразу после окончания школы.

Когда я пришел в *Samsung*, я стал осознавать свои недостатки. И задумался: «А действительно ли я смогу чего-то добиться? Ведь у меня ничего нет». Все, что у меня было, — здоровое тело, характер и чувство сострадания. Первые шесть-семь лет в компании я радовался каждому купленному с зарплаты мешку риса. И каждый раз я говорил себе, что избавлюсь от этого чувства. Еще в школе я твердил себе, что, когда мне исполнится 40, я смогу позволить себе хоть каждый день есть мясо на обед. Как видите, все эти мысли связаны друг с другом.

После того как я женился, я стал еще больше отдаваться работе, чтобы сдержать обещание, данное моей жене. Я обещал ей, что после 50 мы не будем беспокоиться о деньгах. У меня нет опыта инвестирования в акции или недвижимость ради финансовой стабильности. Я внимательно следил за этим, но, пару раз проигравшись, забросил это дело. И, конечно, тогда у меня просто не было на это денег. Весь мой капитал состоял исключительно из зарплат и премий, полученных в *Samsung*.

С того самого момента, когда я пришел в компанию, я поставил перед собой цель стать генеральным директором. **У меня ничего не было, и работа была для меня единственным ключом к успеху.** Да, я стремился занять высшую позицию в компании. Многим эта цель может показаться чересчур завышенной, и у кого-то будут совершенно другие цели. На самом деле преуспеть в работе не означает достичь высокой должности. Каждому человеку важно четко понимать, чего он хочет добиться, и неустанно идти навстречу своей мечте.

КРИЗИС — СИНОНИМ ВОЗМОЖНОСТЕЙ

В 2015 году я наконец стал генеральным директором. Конечно, путь до этой должности был непростым. В 2006 году я оглох на левое ухо, что стало для меня серьезным потрясением. А что до работы, то в 2016 году *Samsung* прекратила выпуск *Galaxy Note 7*. Это событие пошатнуло саму основу компании. Но бесчисленные кризисы означали для нас и бесчисленные возможности.

Наверное, вы часто слышали, что «кризис — синоним возможностей». Эти слова кажутся очевидными, но давайте взглянем на них с другой стороны. Ведь их так часто повторяют потому, что они и вправду очень важны. Каждый раз, когда у меня опускались руки, я обращался к себе по имени и задавал вопрос: «Ко Донг Джин, ты правда собираешься вот так сдаться? Ты уверен, что не пожалеешь об этом? Ты правда считаешь, что это конец?»

Приняв решение, я никогда не оглядывался назад — шел только прямо вперед. Даже если по какой-то причине я бы ушел из *Samsung*, я бы,

наверное, не пожалел об этом. Ведь у меня, скорее всего, была бы на то причина. И все же я сделал правильный выбор и продолжил работать даже после того, как потерял слух. Хоть моя жена настаивала на том, чтобы я уволился. После этого я проработал еще 17 лет. А подробнее о снятии *Note7* с производства я расскажу чуть позже.

Даже когда я ушел с поста генерального директора и стал консультантом, я не перестал обращаться к самому себе и задавать вопросы. Главным вопросом стал такой: «Чем ты хочешь заниматься в будущем, что для тебя важно?»

Ответ пришел быстро. Я чувствовал, что должен сделать что-то для тех, за кого больше всего переживал: для младших сотрудников нашей компании. В *Samsung* много прекрасных людей. Пусть многие из них значительно моложе меня, я уверен, что они лучше, подкованнее меня. Поэтому я всегда стремлюсь их выслушивать. Только выслушав то, что они хотят сказать, можно познакомиться с новым для себя видением и понять тенденции в обществе, а также то, чего хотят люди. Для меня они стали учителями.

Именно для этого я и делал рассылки с обратной связью. Конечно, мне очень хотелось знать, о чем думают сотрудники и что им интересно, чтобы нам было о чем поговорить. Общаясь с сотрудниками таким образом, я мог получить обратную связь не только от своих непосредственных подчиненных, но и от сотрудников разных отделов, даже от новичков. Со многими я встречался лично. На протяжении примерно года мы проводили встречи с сотрудниками один-два раза в неделю. Я рассказывал им о своем опыте, а также отвечал на интересовавшие их вопросы.

По сути, эта книга представляет собой сборник ответов на вопросы, скопившиеся у меня за это время. Конечно, на ее страницах я не касаюсь личной жизни. Изначально я вообще не планировал объединять самые интересные в общем плане вопросы в книгу. Однако во время командировки в США в августе 2022 года, когда я читал резюме, подготовленное командой HR, мне вдруг пришла в голову мысль: «А почему бы не написать книгу с разными историями, которые я рассказывал своим сотрудникам?»

Я подумал, что большинство офисных работников, в какой бы сфере они ни трудились, сталкиваются с подобными проблемами.

На самом деле я переживаю. Мои коллеги из *Samsung* хорошо знают меня. Они знают, что я делал для компании и чего достиг, и они, скорее всего, выслушают меня. А вот станут ли слушать остальные? И все же я решился написать книгу, потому что сделал свой выбор: хочу провести вторую половину своей жизни, пробуя что-то новое. Я хочу помогать людям добиваться успеха в карьере.

Конечно, есть предприниматели и есть самозанятые. Но я уделяю большее внимание офисным работникам, потому что зачастую мы не осознаем их ценность для компаний и в целом для экономики страны. **Их нельзя называть «рабами компании» или «зарплатными рабами». На самом деле это замечательные люди, которые искренне делают все, что в их силах, и они заслуживают уважения.** Я хочу помочь им стать настоящими профессионалами и готов посвятить этому оставшуюся жизнь. Эта мысль вдохновляет меня. Не знаю, что из этого получится, но я хочу попробовать. То что это моя первая попытка подобного рода, придает мне сил как нынешнему офисному работнику.

УМЕНИЕ ТЕРПЕТЬ

В моем опыте работы меня разочаровывает всего лишь одна вещь: всю свою жизнь я проработал в одной компании. И в то же время меня это радует. Может показаться, что по этой причине у меня довольно мало опыта, но этот опыт очень глубокий, потому что всю свою жизнь я трудился в одной сфере.

Гены трудолюбия и искренности я унаследовал от отца. От матери я взял мудрость и внимательность. Мои родители были хорошими людьми. Единственный раз мой отец повысил голос, когда из-за строительства по соседству в окна нашего дома перестал попадать солнечный свет. Моих родителей могло разгневать только то, что угрожало семье, и я никогда не злился на них.

Хоть я и унаследовал хорошие гены, я не смог стать хорошим человеком. Сев в кресло руководителя, я часто ругал подчиненных в силу своего нетерпеливого характера и во многих случаях давил на сотрудников. Однако в глубине души я ругал себя. А с тех пор, как я стал вице-президентом компании, я старался вести себя как можно более мягко. И я стал больше всего бояться младших сотрудников, а не старших.

Как раньше, так и сейчас я терпеть не могу людей, которые грубят своим подчиненным и всячески пытаются задеть их унижительными словами. Я считаю, что подобную дискриминационную культуру следует искоренить. Также, кроме неуважения к подчиненным, я считаю неуместным проявление подобоострастия перед начальством. Зачем вообще людям нужны титулы и звания? Компания развивается только тогда, когда руководство и рядовые сотрудники могут открыто говорить друг с другом на одном уровне.

Мне кажется, эти мысли зародились в моей голове благодаря родителям, которые уважали друг друга, и в частности из-за моей матери, которая всегда плакала из-за чужой боли. Я поставил перед собой цель стать внимательным человеком, всегда выполняющим свои обещания, и именно эта цель дала мне сил выдержать все трудности рабочей жизни.

Конечно, я бы поступил плохо, если бы не упомянул всех тех людей, которых встречал на своем пути, не вспомнил бы поддержку и вдохновение, которые получал от них. Не вспомнил бы моих коллег, которые верили в меня. Моих родных, постоянно поддерживавших и подталкивавших меня на свершения. Мою жену, истинную опору моей жизни, а также моих любимых детей — мой неиссякаемый источник энергии.

Все эти люди помогли мне пережить трудные времена, а также стали причиной, по которой я работаю. Больше всего я хочу, чтобы эта книга сделала для вас то же самое. Если хотя бы нескольким людям она сможет помочь справиться с проблемами или трудностями, я буду безмерно рад.

Ко Донг Джин

1. ОТНОШЕНИЕ

Каждому необходим баланс между работой и личной жизнью. Но я определяю этот баланс по-своему. Для меня баланс между работой и личной жизнью означает равный вклад в свою цель как на работе, так и за пределами офиса. Другими словами, я думаю о цели и дома, и в офисе. Я думаю, когда работаю и когда отдыхаю. В этом мой баланс.

* 若烹小鮮 — «Управление большим царством напоминает приготовление блюда из мелких рыб».

Если во время приготовления рыбу постоянно переворачивать, она потеряет форму. Помня об этом, при работе не следует поддаваться колебаниям внешней среды. Нужно иметь веру, терпение и смело двигаться вперед.

Главное оружие тех, у кого «ничего нет»

С чего начать тем, у кого ничего нет?

До 30 лет я винил во всех своих проблемах нехватку образования и отсутствие опоры в жизни. Когда я понял, что такой образ мышления ни к чему хорошему не приведет, я решил от него отказаться. Все ведь знают про битву Давида и Голиафа. У Давида не было ничего, кроме камней, но все-таки ему удалось одолеть великана Голиафа, вооруженного копьем и щитом. Даже если человек утверждает, что у него совсем ничего нет, ему под силу хотя бы найти камень.

СКОЛЬКО ЧАСОВ ВЫ ЖИВЕТЕ?

Дело было на выставке CES 2020. Генеральный директор мексиканской компании, одного из наших крупнейших торговых партнеров в мире, спросил, может ли он пригласить на ужин своего сына, на что я ответил утвердительно.

За столом генеральный директор задал мне вопрос:

— Как вы стали генеральным директором?

Я ответил правдиво:

— Я был беден, и у меня не было абсолютно ничего. У меня не было других альтернатив, кроме как выживать, работая в *Samsung*. Я просто усердно трудился не покладая рук. В результате я оказался на этом месте, прежде чем сам успел это осознать.

Полагаю, что этим вопросом мой собеседник хотел преподать урок своему сыну, который вырос в богатой семье и не осознавал важности упорного труда.

Я и правда начал с нуля. Конечно, я бы наврал, если бы сказал, что совсем ничего не имел. Ведь у меня, как и у любого другого человека, было тело, был разум и было время. Никто этого не лишен, пусть даже у каждого из нас разнятся черты лица, характер и способности.

Наверное, многие из вас слышали о том, что время для всех едино. Фраза уже успела изрядно надоесть. Но разве то, что эти слова так часто повторяют, пусть даже они всех достали, не доказывает, что они истинны? Сам я уверен, что время — единственное оружие, данное всем без исключения. Даже тем, у кого нет ничего другого. *Если вы не знаете, с чего и как начать, потому что вам не хватает образования, способностей или денег, вспомните, что у вас есть время. А точнее, начните с тайм-менеджмента.*

Для каждого из нас в сутках 24 часа. Отличие лишь в том, как мы их используем. Кто-то может в 24 часа уместить целых 25, а у кого-то

сутки сжимаются до 23 часов. Изначально разницу составляет лишь час, на следующий день — два, а с течением времени это может быть день, месяц и даже год. Трудно преодолеть разрыв, который с течением времени лишь увеличивается.

Новые сотрудники, как и новоиспеченные предприниматели, запускающие амбициозный стартап, неминуемо начинают с одной точки, поскольку не имеют необходимого опыта. Люди «без ничего», а также те, кто обладает достаточно весомыми вводными данными, — каждый столкнется с неизвестностью. Кому угодно сложно делать что-то новое, такова жизнь в обществе. Если человек не обладает выдающимися врожденными способностями, к успеху его приведут только усилия и с умом потраченное время.

Фактически ни одна компания не доверяет новым сотрудникам задачи высокого уровня. Руководствуясь здравым смыслом, начальство дает новичкам время привыкнуть к работе и смотрит, насколько они вырастут профессионально. Их дальнейший путь в компании будет зависеть от того, какие результаты они покажут за время адаптации. Другими словами, в начале все зависит от вас. Фактором, определяющим направление вашей работы, является время. Сейчас я хотел бы задать вам вопрос: *сколько часов вы живете?*

СПИСОК ЗАДАЧ — СТУПЕНЬ НА ПУТИ РАЗВИТИЯ

Когда я только пришел в компанию, я старался не планировать личных дел с понедельника по утро субботы. Только через шесть-семь лет работы я задумался о том, как правильно распределять рабочее и личное время для достижения моих целей. В те времена баланс между работой и личной жизнью не считался таким важным, как сейчас, поэтому работать до 10 или 11 часов вечера было нормой. Я с головой погружался в работу и воскресные дни чаще проводил в офисе, чем дома. Я выбрал стратегию максимально эффективного использования времени, так как на тот момент это был единственный доступный мне ресурс. И этот метод работал.

Конечно, это не значит, что нужно просто работать, работать и работать. Если вы будете только работать, вы, наоборот, не справитесь со своим временем. Фокусируясь исключительно на работе, вы легко скатитесь в зависимость, а если делать одни и те же задачи на повседневной основе, то дадите слабину. Я пользуюсь списками задач. Прежде чем уйти вечером домой, я всегда расписываю дела на следующий день по часам. По этому списку я даю оценку своей эффективности.

В первые два-три месяца мои показатели были просто ужасными. Как бы мне ни хотелось поставить себе высокую оценку, что-то постоянно не давало мне этого сделать. Иногда я выделял на какую-то задачу час, а выполнить в итоге не мог за целый день. Я упускал из виду тот факт, что работа компании не вертится вокруг меня. Зачастую запланированные мною задачи приходилось переносить по приказу руководства, из-за внезапных форс-мажоров и прочих проблем. Путем проб и ошибок я стал добавлять в список дел не только свои задачи, но и план реагирования на разного рода непредвиденные ситуации. Так общий балл, который я себе ставил, стал неуклонно расти, а я научился лучше управлять своим временем.

Мой табель оценок самого себя позже лег в основу индивидуальной бизнес-системы, внедренной в *Samsung*. Тогда я обменивался оценками со своими коллегами, что дало мне множество возможностей для развития.

Представим, что у вас действительно ничего нет. Представим также, что ваше нынешнее положение на работе — что-то вроде мячика для пинг-понга. Допустим, над этим мячиком находится теннисный мяч, затем волейбольный, футбольный, бейсбольный. На самой вершине будет баскетбольный — он самый большой. Мячик для пинг-понга мал, и обзор с него невелик. Если подняться выше, к теннисному, горизонты будут шире. Еще выше — еще шире. Так же и в жизни, и на работе. Если перед вами не открываются новые, более обширные миры, вы не сможете развиваться, пусть даже сами этого не осознаете. Если на работе за три-шесть месяцев вам не дали

ни одной новой, сложной или особой задачи (например, отдельных проектов), вам стоит задуматься: открыты ли в этой компании перед вами двери в более обширные миры? Компания — это организм, живое существо, постоянно движущееся и развивающееся. Если вы уже несколько месяцев находитесь в стагнации, а ваши коллеги постоянно чем-то заняты, подумайте, нет ли в этом вашей вины. Здесь вам может также помочь список задач.

ЗДОРОВЬЕ НУЖНО ВСЕМ

В наше время многие люди учатся или учились за границей. Даже если кто-то получает образование на родине, он все равно может легко изучить иностранный язык. В 1980-е годы все было по-другому. Изучение языков, а уж тем более выезд за границу, было чем-то на грани невозможного. Тогда я про себя думал, что если научусь хорошо говорить по-английски, то передо мной будут открыты любые возможности. Я стал посвящать огромное количество времени изучению английского. Тайм-менеджмент был для меня стратегией превращения того, что доступно всем, в инструмент. А изучение языка стало инструментом, отличавшим меня от других.

Так как я устроился на работу сразу после окончания школы, я даже и мечтать не мог о языковых курсах. Я не мог поступить в университет, работая в компании. Но по субботам после обеда я ездил в районы Сеула, где живет много иностранцев, в основном американцев: Итэвон* и Ёнсан**. Это было частью моей программы, и я верил, что, приложив усилия, смогу получить то, чего у меня не было изначально. Деньги можно накопить, а затем растратить или просто потерять. Но вот знания, которые копятя в голове, остаются с вами навсегда. Я понял, что лучшей инвестиции не существует. Тогда я начал учить английский, и продолжил даже после того, как женился: я делал это по выходным.

* Район в Сеуле, в котором находится военная база США. — *Здесь и далее прим. пер.*

** Соседний с Итэвоном район Сеула.