



Книга Рисовая водка с министром

Как руководить и добиваться успеха в международном бизнесе

Эндрю Какабадзе, Нада Какабадзе
Palgrave Macmillan, 2010
Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

Многие руководства по бизнес-этикету ограничиваются советами о том, как нужно вести себя в разных странах, например, как правильно есть палочками в Шанхае и как торговаться с таксистами в Найроби. Однако книга Эндрю и Нады Какабадзе выходит за рамки описания иноземных обычаев; она объясняет, почему люди в разных странах по-прежнему так отличаются друг от друга, несмотря на то, что живут в условиях ускоряющейся глобализации. Авторы книги раскрывают некоторые тонкие, но важные нюансы управления международным бизнесом, взяв за основу ритуал произнесения серии тостов на деловом обеде в Китае. Приехав в Китай по приглашению международной корпорации, Эндрю достойно выдержал традиционное испытание на стойкость к алкоголю, что помогло ему наладить контакт с присутствовавшим на обеде министром и открыло путь для переговоров. Глобализация дает практически любой компании шанс выйти на мировой рынок, и многим руководителям приходится приспосабливаться к более сложным условиям ведения бизнеса. Хотя авторы несколько затягивают тему 21 тоста, соответствующего 21 совету, *BooksInShort* рекомендует это серьезное исследование, дополненное описанием интересных культурных особенностей, всем руководителям компаний и предпринимателям, которые действуют в условиях глобальных рынков.

Основные идеи

- Среди народов мира сохраняются значительные социальные, культурные и национальные различия.
- Для успеха организации на международном рынке ее руководители должны развивать “культурную компетентность”.
- Внимательно относитесь к местным традициям, представлениям об авторитетах, ценностях и моральных нормах.
- Изучайте различные точки зрения на руководство организацией и роль руководителя. Каждая страна может научить вас чему-то новому.
- Уважайте национальные особенности в сфере общения и в частной жизни.
- Участвуя в совещании в стране с незнакомой вам культурой, перенимайте правила поведения у своих хозяев.
- Независимо от того, в какой среде вы работаете, ставьте высокие требования в области корпоративной социальной ответственности.
- Расширяйте сеть знакомств, где бы вы ни оказались. Связи играют важную роль в любом обществе.
- Поощряйте в своей компании конструктивную критику с целью выявления и решения проблем.
- Следите за политическими условиями, в которых действует ваша компания.

Краткое содержание

Восприятие различий

Благодаря глобализации и техническому прогрессу западные товары и масс-медиа проникли в самые отдаленные уголки мира. Рынки стали унифицированными. И тем не менее в разных провинциях, странах и регионах по-прежнему сохраняются отличия в моральных нормах, ценностях и ритуалах. Например, в китайской провинции Хунань деловым переговорам предшествует обед, за которым его участники обязаны осушить, ничем не запивая и не разбавляя, 21 рюмку маотая – 35-градусной рисовой водки. Это не столько испытание возможностей организма гостя сохранять ясность мысли под воздействием алкоголя, сколько проверка того, заслуживает ли он доверия принимающей стороны. Ваше участие в этом ритуале дает потенциальным китайским партнерам уверенность в том, что вы уважаете их традиции, а отказ от выпивки граничит

“Непонимание культурных особенностей может обойтись очень дорого. Чтобы добиться успеха на международном рынке, нужно чутко улавливать культурные различия”.

Для успешного руководства международной компанией ключевыми являются три фактора. Во-первых, руководители должны постоянно пополнять свои знания о других народах, традициях и культурах. Во-вторых, правильная подготовка, в том числе тщательный анализ культурных различий, повышает их готовность к исследованию новых идей и деловых возможностей. И в-третьих, создавая предприятия, такие руководители не могут ограничиться коротким формальным визитом в новое место. Они должны устанавливать связи с местными деловыми и политическими кругами и все время следить за происходящим, чтобы обеспечить долгосрочную прибыльность бизнеса. Эти три фактора – овладение новыми знаниями и навыками, готовность к развитию новых возможностей, отслеживание результатов – лежат в основе 21 совета руководителям международных компаний.

1. **Усвойте уроки “глобального парадокса”.** Никого больше не удивишь, что в Китае можно купить виноград из Калифорнии и выпить чашку кофе в Starbucks. Воздействие глобализации испытывают и богатые, и бедные страны. У индийской компании Infosys ушло 23 года на то, чтобы заработать первый миллиард долларов, зато после выхода на мировой рынок следующий миллиард был получен всего за 23 месяца. Несмотря на бурные темпы взаимопроникновения культур, многие компании продолжают совершать на зарубежных рынках грубые ошибки. Характерен пример не-удачной попытки торговой сети Walmart выйти на потребительский рынок Германии. Пройгнорировав национальные особенности в поведении покупателей, компания понесла убытки в размере одного миллиарда долларов и была вынуждена продать все 85 магазинов в этой стране. Не в последнюю очередь это произошло из-за незнания самой простой вещи: немцы предпочитают сами упаковывать свои покупки.
2. **Приспосабливайтесь к сложности.** По мере роста числа взаимосвязей повышается степень сложности. В результате глобализации в современном обществе возникает сложное сочетание “параллельного выполнения множества задач, специализации, фрагментации, конфликтов и распределенного процесса принятия решений”. Руководители международных компаний должны переходить от линейного мышления к цельному подходу, который примиряет местные культурные традиции и правила ведения дел с глобальными корпоративными ценностями и потребностями.
3. **Дайте новое определение лидерству.** “Ориентированный на функциональность и монокультуру” руководитель должен уступить место “космократу” – “космополиту и члену глобальной правящей элиты”. “Космократ” должен воспринимать различные философии лидерства – западную “ортодоксальную” модель, в которой важно иметь правильную идею, и восточную “ортопраксическую” модель, в которой важно совершать правильные поступки. Китайцы руководствуются тремя принципами – “сопереживание, соответствие нормам и взаимные ответные действия”. В Южной Африке направление философии, которое называется убунту, подчеркивает важность связей между людьми, и поговорка зулусов гласит: “Ты становишься человеком через других людей”. Командные методы руководства повсеместно теряют свои позиции; формируется новый тип руководителя, который служит своим согражданам.
4. **Проясните отношение к “непрозрачным” областям бизнеса.** Стремление к этическому поведению в бизнесе неизбежно ставит перед необходимостью отвечать на сложные вопросы – как дома, так и за рубежом. Сравните реакцию западного общества на злоупотребления в компаниях Enron и Tyco со взглядами китайцев, для которых “серые” платежи являются обычной практикой. То, что в рамках одной культуры считается взяткой, с точки зрения другой – комиссионные. В культурах, придающих первостепенное значение отношениям между партнерами, особенно высоко ценят доверие и считают принцип “ты – мне, я – тебе” нормой. А западные компании исходят из строгих правил и контрактов, которые не дают коррупции шансов процветать в открытую.
5. **Используйте любой шанс, чтобы заводить знакомства по всему миру.** До сих пор не потеряло своей актуальности древнее изречение: “Важно не то, что ты знаешь, а то, кого ты знаешь”. Клубы, организации выпускников и социальные сети предоставляют много возможностей для расширения деловых контактов. При этом необходимо учитывать нюансы в отношении различных культур к завязыванию знакомства. В западных странах проводят четкое различие между личными и деловыми контактами. Восточные культуры ценят отношения, которые выходят за рамки деловых интересов и становятся “социальными связями”; в странах Персидского залива говорят: “Все, что мне принадлежит, – теперь твое, можешь, не спрашивая позволения, делать, что угодно”.
6. **Приобретайте знания о других культурах.** Руководителям международных компаний необходимо овладевать знаниями о различиях в поведении людей, в восприятии, принципах и процедурах. Чтобы лучше понимать особенности конкретной страны и культуры, нужно изучить “ее символы, язык и искусство”, посвятив этому значительное время и, желательно, побывав в этой стране. Любознательность и уважение к культурным различиям помогут вам избежать ошибок, подобных печально знаменитой неудаче компании General Foods, которая пыталась продавать в Японии смесь для приготовления тортов, несмотря на то что в японских домах нет духовок.
7. **Учите язык бизнеса.** В международном бизнесе знания иностранного языка на уровне школы недостаточно. Очень важно понимать контекстуальное значение слов. Например, по-арабски слово “руководство” буквально означает “командование и контроль”, однако в разговоре со сторонниками ислама то же слово подразумевает, что “лидеры стоят на службе у своих последователей”. В процессе обсуждений нужно создать собственный словарь из наиболее часто используемых в вашей компании выражений.
8. **Освойте культуру деловых встреч.** Деловые встречи в разных точках земного шара бывают формальными и неформальными, запланированными или стихийными. С ними также связаны культурные различия. Например, швейцарцы крайне пунктуальны, а итальянцы – наоборот. В Японии визитную карточку нужно вручать обеими руками, а на Ближнем Востоке – только правой. Внимательно следите за тем, как рассаживает гостей хозяин встречи, как следует обращаться к людям, нужно ли пожимать руки (нужно почти везде), кланяться (в Азии) и так далее.
9. **Возьмите на себя социальную ответственность.** Не следует считать, что ваши представления о корпоративной ответственности универсальны. Американская компания Ben & Jerry, производящая мороженое, специально ввела в свой устав формулировку о “социально ответственных инициативах” с тем, чтобы эти виды деятельности сохранились после ее покупки англо-голландской корпорацией Unilever. Индусы считают корпоративную социальную ответственность “в лучшем случае не слишком важной, а в худшем – излишней”. В Чили корпоративная социальная ответственность – частное дело каждой компании, а в ЮАР она является обязательной по закону.
10. **Говорите уверенно, но не покровительственно.** На желание сотрудников высказываться откровенно в большей степени влияет личность руководителя, чем культурные нормы. Например, на одной из китайских фабрик руководство поощряет персонал открыто обсуждать

- проблемы, и работники пользуются этой возможностью, что идет вразрез со стереотипным представлением о китайской сдержанности.
11. **Познакомьтесь с разными интерпретациями “культурного разнообразия”.** Под разнообразием можно понимать расовые, культурные или гендерные различия, а иногда и все три группы, в зависимости от конкретного сообщества. Руководитель, который твердо убежден в количественно измеряемых преимуществах команд, состоящих из представителей разных культур, более эффективно руководит такими командами.
 12. **Учитывайте особенности передачи информации.** Механизмы коммуникации столь же важны, как и содержание передаваемой информации, особенно в незнакомой культурной среде. В Великобритании и Германии в первую очередь опираются на буквальные значения слов. Жители Средиземноморского региона, наоборот, намного больше полагаются на невербальные каналы, такие как жесты и мимика, наличие или отсутствие зрительного контакта. Особую осмотрительность нужно проявлять в использовании символов, изображений и цвета в рекламе и товарных знаках. Китайцы, например, очень чувствительны к зрительным образам и могут усматривать особый смысл даже в шрифте, которым набрана реклама (в рекламе губной помады не может быть “мужского” шрифта!). В отличие от многих стран маленьким девочкам в Китае принято дарить подарки желтого цвета, а мальчикам – розового.
 13. **Уважайте частную жизнь и конфиденциальность.** Разные культуры придают разное значение неприкосновенности частной жизни. Культуры с высоким уровнем индивидуализма ценят ее выше, чем культуры с большим упором на коллективизм. Даже внутри Европы отношение к вопросам неприкосновенности частной жизни различно – например, французы в этом вопросе очень консервативны, а испанцы предпочитают более открытый стиль жизни. Однако распространение западных норм и традиций в глобальном масштабе сглаживает эти различия.
 14. **Принимайте во внимание местные представления о возрасте и авторитете.** На Западе традиционно ценятся молодость и энергия, а на Востоке – мудрость старости, но и эти представления меняются по демографическим причинам, поэтому необходимо внимательно относиться к конкретной ситуации. Сейчас в США советами директоров компаний управляют седовласые “беби-бумеры”, родившиеся после Второй мировой войны, а в Китае все более влиятельные позиции занимают молодые предприниматели. Не стоит делать выводы о роли и влиянии людей на основе их возраста.
 15. **Добивайтесь согласия по принимаемым решениям.** Межнациональные различия часто препятствуют достижению результатов. Необходимо разобраться в том, какую роль играют третьи стороны, такие как посредники, профсоюзы и политики, и когда нужно привлекать их к выработке решения. Компетентные руководители стараются выяснить, что думают их сотрудники по данной проблеме или проекту, а затем работают над устранением разногласий.
 16. **Обеспечьте обоснованность решений.** Руководители международных организаций должны предвидеть местные и глобальные, тактические и стратегические последствия принимаемых решений и учитывать не только факты, но и культурный контекст. Например, японская система принятия решений “рингисей” требует для устранения возможных проблем согласования от нижних уровней иерархии до самых верхних.
 17. **Разберитесь во взаимосвязях политики и бизнеса.** Ответственные лидеры внимательно относятся к политике, как на организационном, так и на национальном уровне. Они прибегают к применению силовых рычагов с большой осторожностью и используют политические связи для сбора информации. Бизнес и политика неразрывно связаны между собой, и это не всегда так уж плохо. Если вы “называете кого-то в Китае политическим махинатором, это воспринимается как комплимент”.
 18. **Относитесь к людям справедливо.** Понятие справедливости сильно отличается в разных культурах. Например, немецкая компания, которая имеет филиалы в США и Японии, вынуждена смириться с тем, что глава отдела маркетинга в ее японском филиале получает столько же, сколько и директор компании, а американские топ-менеджеры – еще больше. Уважение к местным традициям и ценностям при соблюдении общих принципов улучшает моральный климат в компании.
 19. **Постоянно учитесь новому.** Каждый работник, связанный с деятельностью на международном рынке, должен развивать в себе способности к восприятию нового и использованию этих знаний в разных обстоятельствах. Такой процесс постоянного самообразования имеет двустороннюю направленность – с одной стороны, Индия и Китай охотно приглашают к себе западных специалистов по методам управления, а с другой, западные руководители учатся на опыте индийских и китайских компаний, действующих в условиях развивающихся рынков. Невозможно импортировать знания о бизнесе из одной культуры в другую без понимания различий в особенностях среды. Так, некоторые китайские руководители, которых обучали западным методам управления, пришли к выводу, что не могут применить все полученные знания из-за различий в культуре отношений и традиции уважения к старшим.
 20. **Подвергайте сомнению авторитеты.** Несмотря на все культурные стереотипы, и в западной, и в восточной культуре не принято подвергать сомнению признанные авторитеты. Однако компаниям необходимо поощрять обсуждение и конструктивную критику для выявления проблем и поиска их решения.
 21. **Определите, на кого возлагается вина за ошибки.** В США и Великобритании, например, чем выше положение лица, несущего вину, тем больше у него шансов уйти от ответственности. В обществах более коллективистского характера, таких как Китай и Япония, ошибки и неверные решения ассоциируются с личным позором. В Китае казнили руководителей завода, выпускавшего некачественные молочные продукты, употребление которых привело к пищевым отравлениям. В Саудовской Аравии вина всегда возлагается на посторонних, в особенности на иностранцев. Руководитель должен предотвратить бесконечное выяснение ответа на вопрос “Кто виноват?” и способствовать созданию “позитивной культуры ответственности”.

Об авторах

Эндрю Какабадзе – профессор Школы менеджмента Крэнфилдского университета в Великобритании. Нада Какабадзе – профессор Школы бизнеса университета Нортхэмптона. Оба являются авторами многочисленных работ по корпоративному управлению.