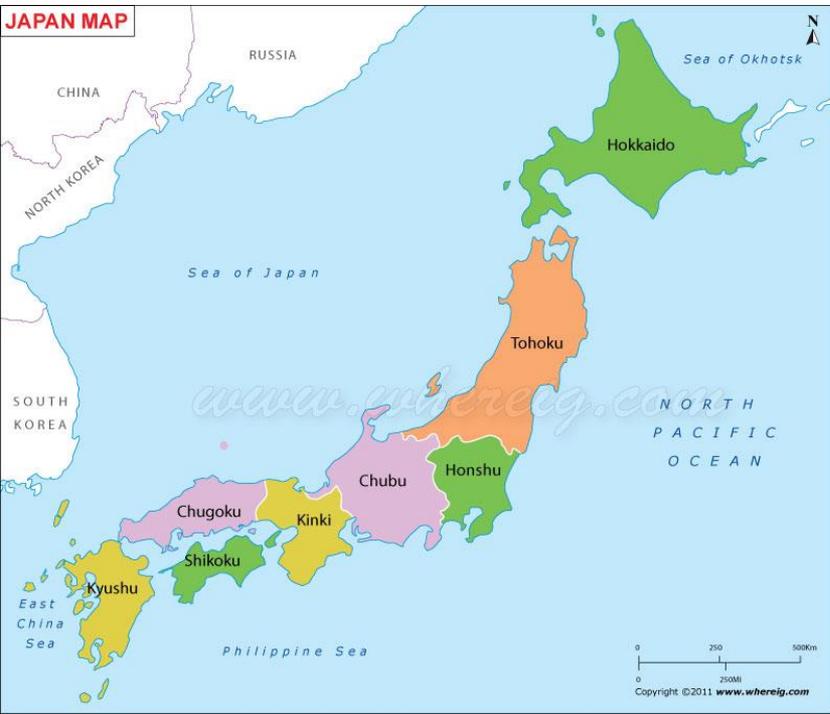




# «Деловая культура Японии»



Шапошников  
Сергей Вячеславович к.э.н.  
[shaposhnikov@mgubs.ru](mailto:shaposhnikov@mgubs.ru)

# Iitoko-Dori (адаптация иностранного )

## いいとこ取り

- Исторически складывалась традиция принятия иностранного – Синтоизм и Буддизм, Христианство, конфуцианство
- Период Мэйдзи- восприятие технологий, лучших образцов
- Синтоизм- природа и предки, объектами поклонения являются многочисленные божества и духи умерших, анимизм
- Главным духовным принципом синто является жизнь в согласии с природой и людьми



# Itoko-Dori (адаптация иностранного ) いいとこ取り

- Вера в Японии
- Копирование и УЛУЧШЕНИЕ (1868 г заимствование ткацких технологий из Франции, 1873 г. фабрика Томиока)
- Нет конфликта при заимствовании (пример религия)
- Адаптивность, подстраиваемость, ассимиляция





# Shuudan Ishiki 集団意識

- Консенсус в группе



# Giri 義理

- Обязанность/долг
- долг чести определяемый традицией поведения
- некая моральная необходимость, заставляющая человека порой делать что-то против собственного желания или вопреки собственной выгоде

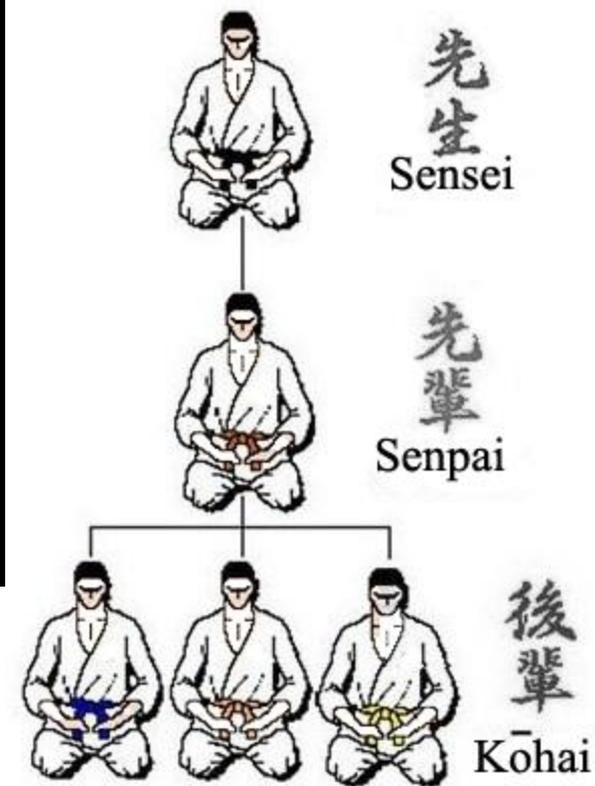
# Okyakusama wa kamisama desu お客様は神様です

- Клиент превыше всего



# Senpai-Kohai 先輩-後輩

- старший-младший



# Gambari - 頑張り

- не сдаваться

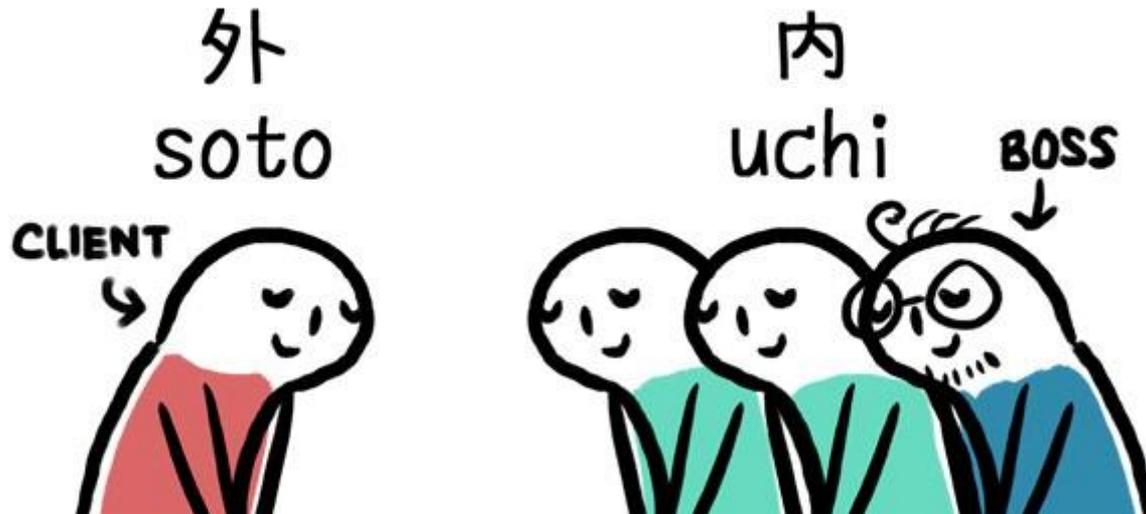


# Meishi koukan- 名刺交換

## Обмен визитными карточками



# Uchi и Soto 内外 Вне и внутри

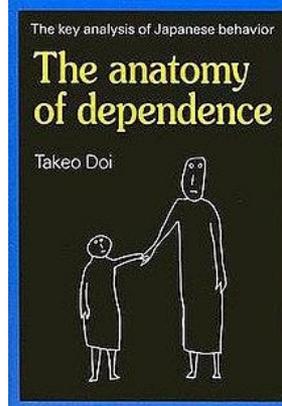


# Noren のれん

- репутация компании, бизнес



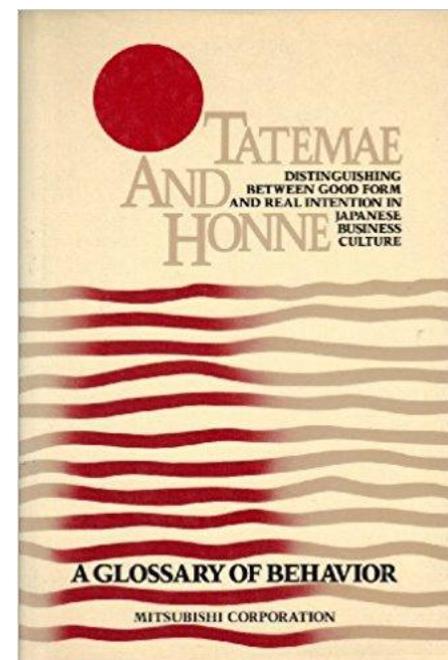
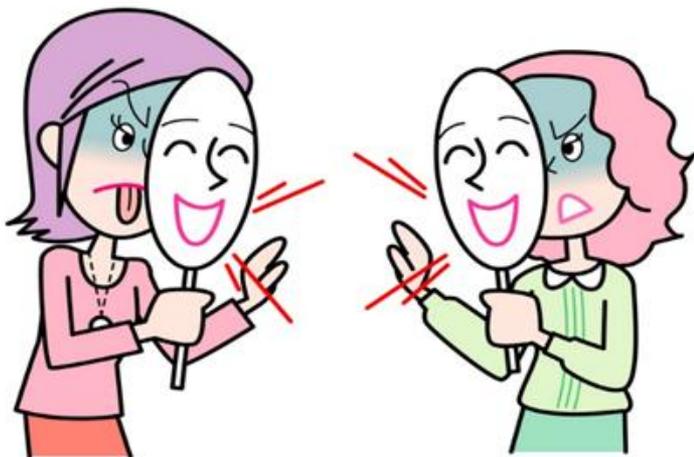
# Amae あまえ



- приблизительно перевести как «зависимость от благожелательности других»
- Амаэ жизненно необходима- ладить с окружающими в Японии
- основа для создания гармоничных отношений, в которых дети зависят от родителей, молодые полагаются на старших, дедушки и бабушки рассчитывают на своих взрослых детей и т.д.
- **концепция амаэ - важной для сохранения сплоченности группы- с древних времен придавали большое значение групповому единству**
- **трудно сказать «нет»- опасения разрушить личные связи**
- **когда японцы хотят сблизиться (познакомиться) с кем-нибудь, они преподносят подарок или угощают гостя- оказывается в положении должника, и между ними устанавливаются зависимые отношения, основанные на амаэ**

# Honne и tatemae 本音と建前

- *Хоннэ* - «истинные мысли и намерения»
- *Татэмаэ* - «социально приемлемое выражение мыслей или намерений»



# Hedataru и Najimu дистанция и отношения 隔たると馴染む

- **Личное пространство**
- физическая и психологическая дистанция между индивидуумами
- хэдатару - «отделить одну вещь от другой, установить их отдельно друг от друга»
- надзиму - «привязаться, сблизиться с кем-либо или привыкнуть к кому-либо»
- **Отношения долго выстраиваются**
- В древней Японии слуг учили - «Держись на расстоянии около 90 сантиметров от хозяина, чтобы не наступить на его тень». Согласно Холлу- 90 сантиметров это предел для физического контроля за окружающими или расстояния, на котором можно поддерживать личную беседу
- Пригласить кого-либо в свой дом (ути и сото)
- Вручение подарков

# Hedataru и Najimu

## 隔たると馴染む

- Надзиму- «дружба»- ближе друг другу физически, чувствовать, что они не одиноки
- даже пребывая долгое время в тесном соседстве, люди стараются охранить свою «частную собственность» в этом «скученном мире»
- японская семья создает атмосферу внутреннего доверия, просто оставаясь вместе, а не предаваясь разговорам. Каждый член семьи имеет свой внутренний мир, хотя все они и находятся в одной и той же комнате
- горячие источники выполняют такие же функции
- совместное времяпрепровождение и ощущение единства способствуют развитию человеческих взаимоотношений
- **Совместные школьные экскурсии**
- **Караоке**
- **Бары, рестораны (иногда против воли)**



# Социальная ответственность

- Уборка школ, офисов, публичных мест
- Не списывать на экзаменах
- Большие офисы, открытое пространство
- Кайдзен



# Важность группы

- Размер страны, рис- групповой результат
- Поиск работы и поступление на работу- не «найти работу», НО «присоединиться к компании»
- Zaibatsu И keiretsu- сила в размере и зависимом сотрудничестве

# Система Ringi Seido 稟議制度

- **групповые управленческие решения и достижение консенсуса (НЕ КОМПРОМИС)**

# Принятие решений в компании

- внесение предложения
- разработка предложения- отдел
- развитие предложения- отдел и все отделы-  
немаваси
- одобрение предложения- консенсус,  
«рингисё» -президент компании
- «снизу вверх»

# Nemawashi 根回し

- процесс, используемый при пересадке дерева
- Лоббирование
- создание или закрепление личных контактов внутри организации с тем, чтобы заручиться поддержкой предложения
- предложение может и не обсуждаться, однако устанавливаются личные контакты, которые облегчат дальнейшие обсуждения
- не всегда ведет к успеху, а просьба о поддержке может быть отвергнута
- средство для «сохранения лица»
- если предложение достигает стадии одобрения, то оно почти наверняка будет принято

# "Ringi-Sho"

Draft Plan Circulated to Obtain Permission

# 稟議書

**Rin** = to Report  
(to a Superior);  
to Petition; to  
Submit for Review  
and Approval

**Gi** = to Debate,  
Deliberate, Discuss,  
Criticize, Suggest or  
Comment on, to  
Consult, Talk Over

**Sho** = a Sheet,  
Document,  
Letter, Notes,  
Book, Writing,  
Itemization

## The "Ringi-sho" System for Indicating Approval Among the Chain of Command

A Ringi-sho contains the case for a certain decision, laid out in a clear format, with all the data that needs to be considered attached to it.

This document is then circulated to all the people who need to sign-off on the decision.

Each of them affixes their "hanko" (personal seal) to the document in order to show their approval (or disapproval).

Company President      Sr V.P. (or Managing Director)      Plant Manager      Section Chief

	可	否	可	否	可	否	可	否
可								
否								
決								
否								

稟議事項 CN500包アン様用ターミネール新規  
承認 生 承認 胡麻用子+...

# Пространство

- Ограниченность пространства
- Правила поведения
- Ограниченность пространства как преимущество

# Честь

- Честность и честь
- Социальные отношения, бизнес – отношения на основе чести и честности

# Дисциплина

- Тренировки- психологическая, физическая, духовная самодисциплина
- Правильные суждения- правильные действия при любых обстоятельствах
- Бизнес- нескончаемые вызовы, ловушки, проблемы
- --- дисциплина суждений и дисциплина действий

# Человекоориентированность и вежливость

- **ОТНОШЕНИЯ**
- **УСПЕХ- ОТНОШЕНИЯ**
- Умение вести себя в обществе

# Стыд, стеснительность, деликатность Најі 恥

- обязанность вести себя порядочно, скромно
- Человек японской культуры всегда задается вопросом: не опозорю ли я себя? Не будут ли презирать меня окружающие?
- выглядеть здоровым гораздо важнее, нежели быть здоровым. Казаться смелым, решительным гораздо важнее, чем быть таковым.
- Если человек лишь выглядит смелым, но таковым не является, он вдвойне достоин уважения, так как подразумевается, что поставив себе некую цель (в данном случае быть смелым), он будет обязан добиваться соответствия внешней стороны внутреннему содержанию
- Часто именно «видимость» является механизмом нравственного самосовершенствования японца
- Если же японец совершает неподобающие действия, ставит в неудобное положение других, нарушает установленные порядки, он переживает чувство вины – цуми 罪

# Ningen kankei 人間関係

- Человеческие отношения
- Тесные отношения и сотрудничество
- Связи (компании, университеты, школы и т.д.)
- Долгосрочность
- Хорошие чувства/ отношения но не ЭКСПЛУАТАЦИЯ
- **Коммуникация- минимализм**
- Схожесть поведения
- Иерархия
- Нужные формы (грамматика, словарь)
- Tanin 他人- чужак

# Скромность Kenkyo 謙虚

- Скромность и сдержанность одна из основных норм японской морали
- Аспект правильного поведения в обществе
- Самоуверенность и выпячивание собственных достоинств не приветствуется, необходимо проявлять вежливость и предупредительность по отношению к окружающим
- «Гордыня ведет к поражению, а скромность вознаграждается»
- «Умный ястреб прячет свои когти»
- В японском обществе не принято выделяться, кичиться своим богатством или своими достижениями
- Понятие скромности в Японии изначально происходит из предположения, что личная честь ценится так же, как и честь любого другого, каждый имеет право на уважение своего достоинства.

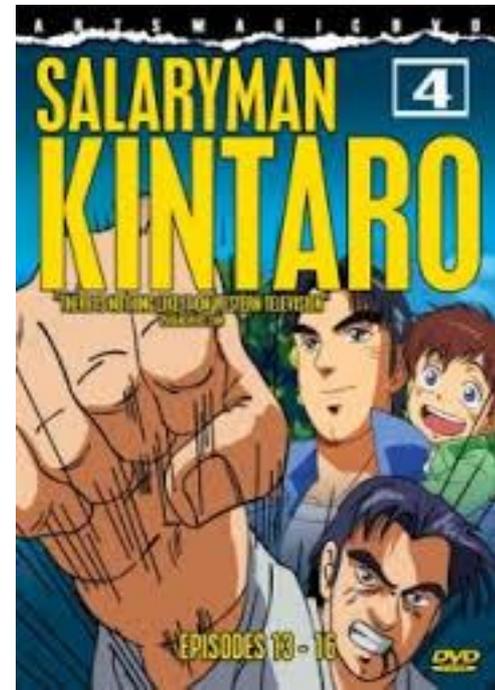
# Ответственность Giri 義理

- Самурай- чувство ответственности!
- **Брать ответственность- сила и смелость!**
- **Избегать ответственности- слабость!**

# Жить чтобы работать

- Работа для спасения страны
- **Работа- смысл жизни (Буддизм)**
- Salaryman- manga, dramas, newspapers

- [VIDEO](#)



# Salaryman サラリーマン

- Сарариман- доход основывается на заработной плате корпораций
- Zangyo
- Депрессии
- Karosi
- жизнь крутится вокруг работы- «shachiku», 社畜; досл. «корпоративный скот» и «kaisha no inu», 会社の犬; досл. «псы компаний»
- служащий-«белый воротничок» в костюме и при галстукe
- новый японский средний класс («старым» средним классом считаются крестьяне и владельцы магазинов (торговцы))
- японские выпускники отклоняются от привычного и устоявшегося пути «вуз – корпорация» и выбирают свой путь. (datsusara 脱サラ)
- OL- Office lady

# Salaryman サラリーマン

- Жизнь вращается исключительно вокруг работы в офисе
- Ежедневные сверхурочные становятся нормой
- Добросовестен, но не оригинален
- Тщательно исполняет приказы вышестоящих
- Испытывает сильную эмоциональную связь с коллегами
- Выпивка, гольф
- Отсутствие инициативы и конкурентоспособности
- В обязательном порядке ходит на работу в костюме, галстуке и классических ботинках
- Поздно вечером отправляется в караоке



## И многое другое...

- Tanshinfunin (глава семьи и бизнес)
- Madogiwazoku
- Iiwake/ hansei (извинения)
- Honne и Tatemaе (правда ложь)
- Kata (форма)

# ИНТЕРЕСНО- Самые старые компании

- примерно 20 000 из 1 240 000 предприятий-сто лет назад
- около 1200 существовали не менее 200 лет
- около 400 предприятий — 300 лет или больше
- около 30 японских компаний старше 500 лет
- 7 предприятий существуют уже на протяжении целого тысячелетия или более

# Характер бизнеса

- Повседневные продукты- производство пищевых продуктов или фармпрепаратов, то есть сакэ, японских сладостей, соевого соуса, пасты мисо и т. п.
- Семейный характер предприятий- традиционные гостиницы (*рёкан*), ремесленная деятельность — производство бумаги, литьё, кузнечное дело и т. п.
- Традиционная культура- обеспечение потребностей императорской семьи, аристократов, духовенства, мастеров чайной церемонии, икэбаны, театра



# Почему так много старых компаний?

- Островная страна
- Изолированность
- Рисоводство
- Философия и религия- жизнь среди разнообразных божеств, духов, будд
- Отсутствие религиозных войн- гармония и великодушие
- Императорская семья- старейшая династия

# Почему так много старых компаний?

## Особый взгляд на бизнес

- Не прибыль- особый общественный смысл
- Предприятие не собственность, а семейное дело
- Предприятие не для получения прибыли, рабочие не продают свой труд- нет конфликта капиталист-пролетарий
- Любовь к предприятию



# В чем секрет выживающих?

- Стиль управления- внимание людям
- Человек не инструмент, а душа, сердце компании
- Подбор персонала на будущее, обучение для будущего
- Разделение владения и управления
- Работа для клиента- клиент приносит деньги
- Общественный характер бизнеса- вести дела так, чтобы не вызвать критику общества

# В чем секрет выживающих?

- Готовность к переменам, выживание в изменчивом мире
- Скромность и бережливость. Бережливость и скупость. Бережливость сохраняет деньги для развития, скупость- накопить деньги.
- Скромность и бережливость- атмосфера честности и искренности

# В чем секрет выживающих?

- Сохранение и передача наследия-  
ритуалы, церемонии, философия,  
ценности, связь сотрудников с  
компанией

