

Глава 1

Переписываем

правила языка

Наш путь к англизации

Вспомните свои школьные годы, годы юности и взросления. Вспомните, какие предметы вы изучали. Скорее всего, в расписание входили математика, физика, литература, история. И наверняка какой-нибудь иностранный язык.

На уроках иностранного языка вас, по всей вероятности, учили основам — набору фраз, необходимых туристу, приехавшему в чужую страну. Возможно, вы даже читали литературные произведения на языке оригинала или изучали культуру страны, в которой говорят на изучаемом вами языке. Вполне вероятно, что в какой-то момент вы достигли в нем определенного уровня мастерства, да и бросили это дело. А теперь представьте, что много лет спустя однажды утром вы приходите на работу и вам объявляют, что корпорацию ждут перемены и отныне деловое общение в компании будет вестись исключительно на том самом языке, жалкие обрывки которого хранятся в вашей памяти с подросткового возраста. Прямо сейчас. Сегодня. Ваш родной язык изгоняется — его заменяет

иностранный. Как вы думаете, что бы вы почувствовали, услышав такое?

Даже если в школе вы были круглым отличником, скорее всего, эта новость вас шокировала бы. Я знаю это по собственному опыту. Именно такие эмоции я видел на лицах своих сотрудников в 2010 году, в тот день, когда объявил, что Rakuten отправляется в путешествие, которое я окрестил англизацией. Я сообщил семитысячному коллективу компании (для подавляющего большинства из них родной язык японский), что отныне мы отказываемся от того, к чему они привыкли, и с сегодняшнего дня переходим на английский как язык делового общения.

Кстати, это объявление было сделано на английском. И заседание совета директоров в тот день я проводил на английском. И уже через сутки после объявления мы сменили все таблички в штаб-квартире Rakuten, от лифтов до столовой; прежде надписи на них были сделаны на японском, теперь на английском. Очень скоро весть о нововведении распространилась из расположенной в Токио штаб-квартиры Rakuten и дошла до наших офисов во Франции, США и на Тайване. Я был настроен решительно. Rakuten переходит на новый официальный язык.

Я отлично понимал, что мое новаторство будет встречено со скептицизмом. Один мой коллега-японец, CEO другой компании, вообще назвал мой план «глупым». Как известно, обычно японские топ-менеджеры не критикуют друг друга в прессе, так что сам факт, что его слова напечатали, явно указывал на то, что мою идею действительно считают весьма спорной и неоднозначной.

Конечно, я слышал критику в свой адрес, но не позволил ей повлиять на мою решимость. Я знал, что англизация

не просто хорошая идея, а жизненно важный для нас шаг. На карту было поставлено будущее Rakuten и будущее японского бизнеса. Я ясно видел, что успех нашей компании в деле глобализации — а именно так скоро будут вести дела во всем мире — прямо зависит от нашего умения продвинуть и внедрить эту концепцию. Меня ничто не могло остановить. Англизация — идея радикальная. Она настолько нова и беспрецедентна, что мне пришлось самому придумывать для нее соответствующий термин. Но она представляет собой нечто намного большее, нежели очередная новая стратегия в области коммуникаций. Я инициировал эту программу, чтобы прервать старый, обреченный на неудачу процесс и заменить его более быстрой, глобальной и безграничной функциональностью. В этой главе я подробно расскажу, какими соображениями я при этом руководствовался, с какими трудностями столкнулась Rakuten на данном пути и почему после всего, что нам пришлось пережить, я по-прежнему убежден, что вводить англизацию было не только разумно, но и совершенно необходимо. И что такой шаг нужен не только Rakuten, но и всему нашему обществу в целом.

Почему английский?

Почему английский язык? Почему, например, не китайский? Ведь гораздо больше людей на нашей планете говорят именно на этом языке.

Я выбрал английский исходя не из того, что в мире живет много носителей этого языка, хотя, конечно, это тоже немаловажный фактор. Я остановил свой выбор на английском по ряду причин.

Во-первых, учел бизнес-тенденцию. Английский давно считается международным языком делового общения.

Бизнесмены из разных стран, общаясь друг с другом, чаще всего говорят по-английски. Особенno это касается таких областей, как финансы и техника. Многие наиболее успешные и талантливые представители из этих отраслей учились в институтах и университетах, где преподавание ведется на английском языке. Главным языком лабораторий, конференц-залов и торговых выставок был и остается английский. На этом языке ведутся дела по всему миру. За исключением Японии.

Будучи островным государством, Япония создала вокруг себя этакий языковой «пузырь». Каждый японский школьник на протяжении шести лет изучает английский язык, но впоследствии ничто не заставляет его совершенствовать свои знания, и в результате редкий взрослый японец способен поддержать беседу на этом языке. Впрочем, справедливо ради надо сказать, что сотрудникам-японцам раньше нечасто приходилось выполнять сложные или особо важные рабочие задания с применением этого языка. Экономика Японии сильна и стабильна, и большинство граждан нашей страны прекрасно проходили весь свой трудовой путь, говоря только по-японски. И так продолжалось довольно долго.

Однако глобализация в корне изменила нашу жизнь. Мир переходит на экономику без границ, и многие японские компании, изо всех сил цеплявшиеся за японский язык, оказались, если можно так выразиться, на обочине жизни. Упорно настаивая на том, что языком делового общения должен оставаться японский, мы не могли общаться с зарубежными партнерами и клиентами со скоростью и эффективностью, необходимыми в нашем стремительном мире. Ведь даже перевод с одного языка на другой существенно замедляет любой обмен информацией. На перевод требуется время, которым мы не располагаем.

Вторая причина, по которой я решил перевести японскую компанию на использование английского, связана с глубоко укоренившимися особенностями этих двух языков. Японский — язык с богатой иерархической структурой. В беседе, ведущейся на этом языке, зачастую весьма четко просматриваются отношения между начальником и подчиненным. Говорящему нередко требуется донести до собеседника информацию о своем возрасте, образовании и родословной, и делается это путем выбора нужных слов и структуры предложения, благодаря уступкам и компромиссам в ходе беседы. Это неотъемлемая часть языка; носители японского отлично это понимают и практикуются в данном деле каждый день.

Английский же, напротив, представляет собой язык с очень ограниченным числом иерархических «маркеров». Я был уверен, что переход к нему сломает многие барьеры и заставит нас работать намного быстрее. И это станет для нас не просто лингвистическим, но и культурным шагом. По моим расчетам, переход на английский позволил бы нам воспользоваться двумя характерными особенностями общения на этом языке, не стесненном культурными нормами: скорость и удобство.

Мои личные отношения с английским

Должен признать, идея англизации родилась не на почве моей личной любви к этому языку. Я вовсе не считаю его лучше или красивее других. Для меня английский всегда был рабочим инструментом.

Впервые я столкнулся с ним в возрасте семи лет, когда мы с родителями переехали в Коннектикут. Моего отца пригласили в Йельский университет на исследовательскую работу.

В среду англоязычной школы я явился с багажом из трех английских слов: *yes*, *no* и *bathroom*.

Мы прожили в США два года, и, как и все дети, я очень быстро начал болтать с одноклассниками на языке, которого еще совсем недавно совершенно не знал. Но стоило вернуться в Японию, как разговорные навыки столь же стремительно утратились, и скоро я стал таким же, как большинство японских школьников. Я неплохо писал по-английски, хорошо знал грамматику и правила орфографии, но навыки разговорной речи, которые в моем окружении не очень-то котировались, потерял. Только уже в университете, решив продолжить учебу и изучать бизнес в американской аспирантуре, я сосредоточился на развитии всех аспектов своего знания этого языка, потому что поставил перед собой цель, которой непременно хотел достичь, а английский был необходимым инструментом для ее достижения. Так вот, разрабатывая концепцию англизации Rakuten, я, по сути, повторил этот процесс. Только теперь цель, для достижения которой необходимо было знание английского, стояла не только передо мной, но и перед всей компанией.

Момент озарения

Если мой английский улучшался и совершенствовался постепенно, то мое видение англизации сформировалось совсем иначе. Эта было настоящее озарение: идея буквально поразила меня; мне не пришлось тратить на ее изучение и оценку ни минуты. Я сразу взял быка за рога.

Я много думал о том, как нам прочнее закрепиться на позиции глобальной компании. И об огромном языковом барьере, который встал между токийской штаб-квартирой и нашими филиалами за пределами Японии. Чем

больше мы расширялись на рынки других стран, тем чаще эта преграда становилась для нас проблемой. В 2005 году Rakuten приобрела крупную американскую компанию Link-Share, специализирующуюся на аффилиированном^{*} маркетинге. В 2008 году мы обосновались на тайваньском рынке, а в 2009-м — на таиландском, открыв на каждом интернет-магазины, работающие по тому же принципу, что и Rakuten Ichiba в Японии. Дела наши шли совсем неплохо, но я не мог отделаться от мысли, что мы могли бы работать намного эффективнее. И еще, мне все чаще казалось, что эта неэффективность коренится в нашем отношении к языку.

Рассмотрим, например, тренинги. Предположим, нам нужно, чтобы сотрудник одного из наших зарубежных филиалов или компании-партнера приехал в Японию и досконально изучил бизнес-модель интернет-магазина Rakuten Ichiba. Человек приезжает, и, как правило, общаясь с представителями интересующих его отделов и подразделений ему приходится исключительно через переводчика. А, как известно, само присутствие переводчика отнюдь не способствует налаживанию взаимопонимания между двумя контактирующими сторонами. Кроме того, общаясь при помощи третьего лица, людям обычно трудно испытать чувство локтя, ощутить, что они работают в одной команде.

Все это явно мешало компании достигать своих основных целей. По мере роста деятельность каждого сотрудника Rakuten в полной мере интегрировалась в общую ИТ-систему. Конечно, учитывая, что мы интернет-компания,

* Аффилиированный маркетинг — метод продвижения продуктов, предусматривающий привлечение партнеров к поиску новых клиентов. Основной бизнес платит другим компаниям или физическим лицам за передачу или поиск новых клиентов. *Прим. ред.*

данный факт вряд ли кого-нибудь удивит. Но я имею в виду, что если в прошлом мы общались в основном с помощью телефонов и факс-аппаратов, то сегодня деловое общение в нашей компании осуществляется по электронной почте или внутренним социальным сетям.

Мы стремились к полной и абсолютной интеграции, но нам очень мешал языковой барьер. Лично я могу общаться в интернете со всеми компаниями группы — не только с расположеннымными в Японии, но и с зарубежными филиалами, — однако сотрудники зарубежных офисов получали мои сообщения только после того, как их переводили. Все ответы, само собой, тоже приходилось переводить на японский и лишь после этого передавать сотрудникам местных офисов. На это тратилось много времени и сил. Иными словами, в нашем распоряжении имелась инфраструктура, позволяющая взаимодействовать друг с другом непосредственно, без участия третьих сторон, но использовать ее эффективно мы не могли.

Более того, заглядывая вперед, я отлично понимал, что со временем эта проблема только усугубится. Я знал, что, если мы намерены продолжать работать над созданием оригинальных услуг, нам потребуется нанимать самых лучших и талантливых сотрудников в разных странах мира, а не только в Японии. Общение на японском языке серьезно осложняло эту задачу. И меня огорчало, что нашей компании придется отказаться от найма перспективных кандидатов только потому, что они не говорят по-японски. Кроме того, жизненно важно было увеличить число англо-говорящих сотрудников. И чем больше я об этом думал, тем больше меня охватывала тревога. До какого-то момента мне казалось, что мы можем продолжать делать бизнес,

в основном говоря по-японски, что без английского вполне можно обойтись. Я так сильно в это верил, что даже распорядился организовать уроки японского языка для иностранных сотрудников Rakuten и обязал их посещать занятия. Но по мере перехода на новый этап развития, на котором нам предстояла активная зарубежная экспансия, я все чаще стал приходить к мысли, что, если мы намерены работать на глобальном рынке, нам просто необходимо уметь общаться с миром на английском языке.

Решение этой проблемы я нашел, наблюдая за тем, как адаптировались в Rakuten новые сотрудники, приехавшие к нам из-за границы. Компания уверенно выходила на международный уровень и все чаще нанимала сотрудников из зарубежных стран с иными языковыми традициями. Со временем я заметил одну тенденцию: то, что мы, японцы, считаем непреодолимой проблемой, для представителей других культур таковым не является. На меня, например, произвело сильное впечатление, как быстро осваивали японский язык инженеры, приехавшие из Индии. Уже через несколько месяцев после приема на работу они вполне сносно объяснялись с коллегами-японцами. Я своими глазами увидел, что умный и по-настоящему мотивированный человек способен достаточно неплохо освоить чужой язык за относительно короткое время. А потом, когда меня осенила идея англизации, этот факт послужил еще одним доказательством правоты моего радикального решения. По жизни я предприниматель и привык действовать так: сегодня мне в голову приходит идея, а завтра я уже пытаюсь ее реализовать. От идеи — к действию. Я ничего не анализирую, не формирую исследовательских групп, не провожу опросов мнений. Кстати, спроси я у сотни человек, что

они думают об идее перевести деловое общение в японской компании на английский язык, девяносто девять из них ответили бы, что я сошел с ума. И ошиблись бы. Вот почему я не стал тратить времени на обсуждение идеи, которая, как я знал, встретит в основном сопротивление и только отодвинет выполнение моего плана на неопределенное время. Я и сам знал, что это похоже на безумие, но мне также было ясно, что решение это правильное. И без всякой подготовки на очередной встрече в понедельник я просто сообщил топ-менеджерам о своем намерении провести поголовную англизацию компании.

Кстати, я сразу установил крайний срок достижения поставленной цели, что, вероятно, с моей стороны было не менее амбициозно. Через два года после моего объявления все сотрудники Rakuten должны были получить на экзамене TOEIC (Test of English for International Communication — экзамен на проверку владения английским языком для международного общения) не менее 600 баллов из 990 возможных. Менеджерам предъявлялись еще более высокие требования: младшие менеджеры должны были набрать не менее 650 баллов, управленцы среднего звена — 700 баллов и выше, а менеджеры высшего уровня — не меньше 750 баллов. Не соответствующим этому требованию грозил отказ в очередном продвижении по службе, а то и понижение в должности.

Реализация плана

Англизация Rakuten проводилась в три этапа. Первый этап состоял из оценочного тестирования. Мы использовали TOEIC — двухчасовой тест для оценки навыков чтения, слушания и понимания английской речи. В большинстве японских компаний подобное тестирование, скорее всего,

проводили бы только в конце процесса обучения. Но я хотел, чтобы англизация осуществлялась исключительно научными методами, следовательно, первым делом нужно было оценить свои исходные возможности. А чтобы вдохновить сотрудников, получивших по результатам предварительного тестирования самые низкие оценки, и следить за их прогрессом, их обязали сдавать компьютерный экзамен по языку ежемесячно.

Второй этап заключался непосредственно в обучении людей английскому. Мы приглашали англоязычных лекторов и организовывали другие мероприятия, стараясь вовлечь персонал в процесс англизации. Мы призывали сотрудников записываться на курсы английского языка. И внедрили в компании ряд соответствующих изменений. Например, сменили все таблички и указатели в штаб-квартире и перешли на английский при составлении документации, как внутренней, так и внешней. Я как руководитель отныне обращался к персоналу только по-английски, независимо от того, где находятся служащие — в Японии, Индонезии, Бразилии или другой стране.

Третий этап был нацелен на то, чтобы люди начали активно использовать свое знание языка на рабочих местах. На всех деловых встречах и собраниях присутствовали лингвисты, оценившие уровень знаний языка сотрудников и сразу же сообщавшие им о результатах. Все обсуждения организовывались теперь так, чтобы поощрять персонал общаться между собой на английском.

Что было дальше

Влияние англизации почувствовалось сразу и не пропало до сих пор. Она сказалась не только на самой компании,

а произвела мощный волновой эффект за пределами наших корпоративных границ, даже в других странах мира.

Первый результат стал заметен уже через несколько часов после моего объявления об англизации Rakuten. Стоит отметить, что весь предыдущий год компания активно занималась приобретениями и расширялась другими способами. Мы очень выросли, расширились и вывели на рынок целый ряд новых продуктов. И все же ни одно достижение не привлекло к нашему бренду больше внимания и не способствовало его продвижению так мощно, как переход к использованию английского языка. Мы буквально в одночасье заинтересовали весь мир.

Мировое СМИ-сообщество было в восторге. Нам посвятили больше сотни статей и репортажей в самых разных источниках, от CNN до Wall Street Journal, в том числе в ведущих азиатских медиа. Как я уже говорил, некоторые мои коллеги в Японии отнеслись к нашей инициативе с большим скептицизмом, и их едкие комментарии в прессе только подогревали всеобщий интерес к происходящему. Англизация привлекла к нам больше внимания, чем любое из наших зарубежных приобретений в последнее время, даже самое масштабное. Глава отдела медиа и рекламы компании оценивал эту ситуацию как мощнейший толчок в деле глобального продвижения нашего бренда. По его словам, Rakuten не пользовалась таким огромным вниманием мировых СМИ с тех пор, как семь лет назад я купил бейсбольную команду.

Разумеется, пребывание в центре всеобщего интереса имеет как плюсы, так и минусы. Достаточно, например, и того, что «в свете прожекторов» оказывается какой-то один элемент компании, а не вся она как единое, органичное целое. Впрочем, есть в этом, несомненно, и в высшей мере

позитивные моменты. Благодаря англизации Rakuten стала значительно более яркой точкой на глобальном радаре. Если прежде помимо наших зарубежных партнеров нас хорошо знали только в Японии, то теперь о нас услышал и нами заинтересовался весь мир. Англизация позиционировала Rakuten как компанию, готовую и способную вести дела с мировым сообществом. Мы больше не были просто еще одной компанией из островного государства, а стали полно-правными участниками глобальной среды. Конечно, все это очень помогло нам в ведении переговоров и привлечении талантливейшего персонала из самых разных стран мира и позволило сделать так, чтобы наш голос в международном бизнесе услышали и с нами начали считаться.

А еще благодаря англизации за Rakuten стали наблюдать. Когда компания делает нечто действительно неожиданное и передовое, другие смотрят на нее и учатся на ее опыте. Инициировав процесс англизации, мы стали интересны очень многим. Я окончательно убедился в этом, когда моя любимая альма-матер, Гарвардская бизнес-школа, попросила разрешения посвятить Rakuten и англизации один из своих знаменитых кейсов.

Надо признать, стать темой при обучении методом кейсов в Гарвардской школе бизнеса мечтает каждая компания. Это истинный знак отличия; получившая его компания достойна того, чтобы ее опыт изучали лучшие умы делового мира. Когда Гарвардская бизнес-школа обратилась ко мне за разрешением, мне сказали, что к тому, что мы пытаемся сделать в Rakuten, они относятся не просто как к внутреннему корпоративному проекту, а как своего рода сейсмическому сдвигу в отрасли. Мы ведь проводили этот эксперимент не только для того, чтобы повысить уровень образования

своих сотрудников, и даже не для того, чтобы с его помощью начать получать большую прибыль. И вот нас выбрали в качестве учебного пособия для мирового бизнес-сообщества!

Влияние англизации

Англизация резко изменила характер внутреннего общения и взаимодействия в компании. Я лично наблюдаю ее влияние каждый день. Например, не так давно я ездил в наш парижский филиал — у здешних сотрудников возник вопрос к японской маркетинговой команде. До англизации, чтобы получить на него ответ, пришлось бы искать кого-то, кто говорит по-английски. Теперь же сотрудник-француз запросто набрал нужный номер и задал вопрос, не теряя ни минуты. Согласитесь, прогресс налицо.

Однако не все усовершенствования приветствуются сразу и всеми. Так, например, чтобы обрабатывать резко увеличившийся поток звонков, поступающих из Японии в позднее время суток (из-за разницы во времени), нашим коллегам из Нью-Йорка пришлось продлить часы работы. До введения англизации звонки были намного более редким явлением. Персонал общался по электронной почте, рассыпая служебные записки, которые нужно было сначала перевести. Выходит, у наших американских коллег было намного меньше причин постоянно быть «на связи», а на контакт с японскими сотрудниками уходил целый день, а то и два. После внедрения англизации ситуация резко изменилась. Теперь телефоны звонят намного чаще, а общение стало более оперативным и точным. Возможно, это не слишком приятно, если вы живете на Восточном побережье США и хотите во время возвращаться после работы домой. Но для бизнеса это несомненный плюс. Если раньше на взаимодействие между

сотрудниками из разных стран мира уходило два-три дня, то теперь требуется две-три минуты. Весьма существенное повышение скорости.

Поначалу несладко пришлось и руководству. В первую же неделю после объявления о всеобщей англизации все материалы и презентации для заседаний совета директоров были переведены на английский язык. Как говорят у нас в Японии: «Кто первым предложил, тот пусть первым и делает».

Прежде всего менеджеры беспокоились из-за того, как они будут отвечать на вопросы. Если вам задают вопросы по теме, которую вы уже обсуждали и заранее обдумали, или у вас просто есть время подготовиться к ответу, все идет нормально. Но теперь людям часто приходилось слышать совершенно неожиданные для них вопросы, да еще и на чужом языке. Согласитесь, чтобы экспромтом ответить на вопрос на иностранном языке, от человека требуется немало.

Поначалу топ-менеджеры, не слишком поднаторевшие в английском, стеснялись и заикались. На собраниях нередко возникали неловкие паузы. Порой руководители просили разрешения сказать некоторые, особо важные вещи на японском, а потом снова перейти на английский. Но я категорически это запрещал. Естественно, некоторые японские слова и фразы — например, в японской юридической документации или в документах, разработанных специально для внутренних клиентов и услуг, — трудно или даже невозможно перевести на английский. Тогда выбора нет: приходится использовать японские термины. Но за исключением этих слов и фраз я требовал, чтобы все говорили только по-английски.

Да, я категорически запрещал переходить на собраниях руководства на японский, даже если выступающий

окончательно запутывался в плохо знакомом ему языке. Однако я всегда терпеливо ждал, пока человек все же выскажет свою мысль, а потом предлагал свою версию того, что он, по всей видимости, хотел сказать. Нет ничего необычного в том, что не у всех сразу же получается выступать и участвовать в обсуждениях на чужом языке. Я понимал, что людям сначала нужно свыкнуться с этой идеей.

Первое после начала англизации апрельское заседание руководства длилось целых четыре часа. Вдвое дольше, чем обычно. Но это было временным явлением. Скоро в компании начали появляться и распространяться истории личного успеха на ниве англизации. Например, одному нашему менеджеру поначалу совершенно не нравилась идея совершенствовать свой английский. Когда я объявил о переводе делового общения в компании на английский язык, он решил, что, скорее всего, по истечении установленного срока просто уволится. Ему казалось, что такой акцент на английском, особенно для сотрудников, которым язык не требуется в повседневной работе, только отвлекает внимание персонала от главных задач.

Однако он изменил свое мнение после того, как по твердому настоянию своего непосредственного руководителя все же нашел время для обучения на интенсивных курсах английского в одной филиппинской языковой школе. Там он познакомился со студентами из других стран — в том числе из Кореи и Китая, — которые усердно зубрили английский. Они отлично понимали, что без этого им не видать карьерного роста, а их компаниям никогда не утвердиться на глобальном рынке. Благодаря личному опыту этот менеджер наконец понял то, что я так долго и настойчиво проповедовал, и увидел, как Япония уверенно выходит на глобальный

рынок, не довольствуясь более статусом островного государства и не ограничивая себя рамками отечественной экономики. Менеджер, о котором идет речь, уже через несколько месяцев повысил свой балл TOEIC на целых 250 баллов. Но самое важное, изменилось его мировоззрение. Он понял, что знание английского не просто улучшает его позиции в компании. Благодаря этому укрепились позиции его компании на мировом рынке. Согласитесь, это в высшей степени мотивирующее открытие.

В конечном счете моя цель состоит в том, чтобы знамя англизации подхватили и в других японских компаниях. Подобно упомянутому выше менеджеру, поначалу считавшему, что изучение английского лишь отвлекает внимание сотрудников от основной работы, многие компании в Японии вполне удовлетворяет тот факт, что они ведут бизнес лишь в рамках национальных границ; мировые тенденции их не слишком волнуют. Но англизация не просто обеспечивает японскую компанию единым языком для всех сотрудников, она открывает людям глаза на происходящее за пределами мира, говорящего по-японски, помогает увидеть его совершенно с иной точки зрения.

Самим фактом англизации Rakuten я продемонстрировал всем, что это возможно и в других компаниях. И конечно же, я видел, что англизация играет все более важную роль в японской экономике. Вскоре я стал убежденным сторонником и пропагандистом этой концепции. Меня все чаще приглашали принять участие в глобальных дискуссиях о роли языка и коммуникаций в бизнесе и о том, как надо измениться японским компаниям, чтобы добиться успеха в новой глобальной экономической среде. Все это чрезвычайно интересно, и я искренне надеюсь, что это не просто

очередная модная тема для обсуждения в деловых кругах, а предзнаменование будущего Японии и фундаментального изменения роли нашей страны на мировой арене.

Проблемы и трудности

Как я уже отмечал, несмотря на позитивное влияние англизации, нельзя сказать, что дело продвигалось легко и быстро. Когда меня спрашивают, какой аспект этого процесса удивил меня больше всего, я отвечаю, что он оказался соизменен со значительно большим стрессом, чем я ожидал, — как у отдельных людей, так и в компании в целом.

Сложнее всего было со временем. Установив весьма жесткие сроки англизации, мы, конечно же, не освобождали персонал Rakuten от качественного выполнения профессиональных обязанностей. Сотрудники должны были учить английский в свободное от работы время. Для этой цели мы выделили несколько конференц-залов и договорились с языковыми курсами о скидках на консультации и проведении занятий в позднее время. Все эти меры, разумеется, большой популярностью не пользовались. Мне очень много приходилось слышать о том, с каким огромным стрессом связана англизация компании. Сотрудники жаловались, что вынуждены жертвовать общением с семьей, что им попросту некогда нормально выспаться.

Я им искренне сочувствовал, но от своей цели не отступал. Наш замысел должен был не просто изменить компанию — это была революция. А революция всегда дается тяжело.

Другая серьезная проблема была связана с эффективностью труда. Нельзя отрицать, что, когда мы заставили носителей японского языка вести бизнес исключительно на английском, производительность временно снизилась. Для

выполнения своих прежних задач сотрудникам требовалось больше времени.

И наконец, мне пришлось столкнуться с немалыми культурными проблемами. Объявив всеобщую англизацию в японской компании, я одним махом разрушил традиционную иерархию, сложившуюся в ней, да, по сути, и в большинстве других компаний тоже. После того как я настоял на переходе Rakuten на английский, сотрудники, которым посчастливилось хорошо знать этот язык, моментально повысили свой статус на работе — за счет тех, кому в этом плавне повезло меньше. Представьте себе рабочую группу, возглавляемую старшим менеджером лет сорока и состоящую из сотрудников помладше. Мой приказ мог изменить в ней очень многое. Молодежь, недавно вставшая со студенческой скамьи, нередко знала английский намного лучше своего начальника. И он, еще вчера легко справлявшийся с задачей управления своей командой, зачастую обнаруживал, что из-за плохого английского чувствует себя в роли лидера намного неувереннее, и даже ощущал некую угрозу со стороны более образованных подчиненных. Расстановка сил изменилась и в глобальном масштабе. Носители английского или сотрудники, приехавшие из стран с сильными традициями в преподавании и изучении этого языка, вдруг поняли, что имеют в Rakuten важное преимущество, которого прежде у них не было. И хотя это не всегда соответствовало истине, данная ситуация, конечно, не могла не вызывать беспокойства среди служащих. Этот вопрос волновал практически каждого, ведь раньше этой проблемы просто не существовало.

В итоге я должен был найти способ убедить сотрудников применять английский на рабочих местах — там, где

все могли наблюдать за их усилиями. А всем известно, в традиционном японском обществе чрезвычайно важно ни при каких обстоятельствах не «терять лица». Я прекрасно видел, что некоторые сотрудники Rakuten избегают говорить на людях по-английски, ибо они не владели им идеально; их смущали постоянные ошибки и оговорки. И я как руководитель изо всех сил старался исправить эту ситуацию. Например, шутил, что пока корпоративным стандартом Rakuten является не обычный, а плохой английский. Я быстро понял, что моя роль заключается не просто в том, чтобы предложить и начать англизацию компании, а принять в этом самое активное участие — мне надо было убеждать и уговаривать людей.

Спустя год после объявления о переходе Rakuten на английский, когда компания еще преодолевала на этом пути огромные трудности, я уже видел первые положительные результаты. Но было также ясно, что, для того чтобы мой проект успешно работал в глобальном масштабе, как рисовало мое воображение, потребуется еще очень много сил и времени.

Возможно, именно это время стало для меня величайшим моментом истинного осмысления ситуации. Только к концу первого года проекта я начал в полной мере осознавать весь масштаб поставленной мной задачи. Нашим сотрудникам требовалось больше времени для учебы и достижения намеченных целей. Кроме того, за это время произошло мощное землетрясение у восточного побережья Японии, вызвавшее сильнейшее цунами, что заставило меня отодвинуть сроки реализации проекта на три месяца. Перед нами по-прежнему стояла задача как можно скорее бегло заговорить по-английски. Но, как известно, любой масштабный

эксперимент в определенный момент требует особого терпения, гибкости и реалистичной оценки ситуации.

Я твердо шел и иду к своей цели, потому что понимаю: англизация необходима всем нам. Я выделил на этот проект дополнительные ресурсы и организовал бесплатные уроки для тех, кто в этом нуждается. Мы не можем позволить никому выпасть из обоймы и обязаны сделать все, что в наших силах, ведь на кон поставлено нечто большее, чем финансовый успех Rakuten.

И, должен сказать, мы можем гордиться достигнутыми в настоящий момент результатами. Более 90 процентов наших сотрудников успешно сдали тест по английскому. Это отличная новость, но также и напоминание о том, что мы должны продолжать работать в этом направлении, как ради Rakuten, так и для того, чтобы подать пример другим японским компаниям. Это крайне важно для всей Японии. По уровню обучения английскому языку мы находимся на тринадцатом месте среди азиатских стран. Мы отстаем от Китая и Кореи. Плетемся в хвосте Сингапура, Тайваня и Индонезии. И больше всего в данном случае меня пугает то, что, возможно, это делается намеренно, что это целенаправленная государственная стратегия — сохранить Японию в ее нынешнем виде, в языковом «пузыре», мешающем ей стать полноправным членом мирового сообщества. Продолжая упорно держаться за японский язык, наши СМИ и бюрократы сохраняют за собой практически абсолютный контроль над гражданами. Многие японцы не осознают в полной мере, что происходит за пределами границ их государства. Многие считают данную стратегию надежным способом защитить давние традиции Японии, сохранить страну в ее нынешнем виде. Однако, я убежден, именно

стремление к контролю и есть одна из главных причин, по которым некоторые наиболее консервативно настроенные личности не хотят, чтобы японцы учили английский.

Впрочем, их планы все равно обречены на провал. Стремительная глобализация бизнеса, коммуникаций, всех способов взаимодействия современного рынка делает подобную изоляцию — эту замороженность во времени — просто невозможной.

Интернет изменил мировую экономику глубоко и навсегда. Экономики, некогда функционировавшие исключительно в рамках своих национальных границ, в настоящее время тесно переплелись благодаря электронной торговле и свободным информационным потокам. Значит, любая компания в любой точке планеты стала сегодня глобальной независимо от того, входила ли глобализация в ее первоначальный бизнес-план. В наши дни уже никто не может отгородиться от окружающего мира.

Государственные границы, прежде призванные защищать интересы страны и экономики, уходят в прошлое. И Rakuten, как, впрочем, и всей Японии, придется адаптироваться к новым реалиям. И всем компаниям мира. Ситуация уже изменилась. Нам остается только определить, как реагировать на эти изменения.

Вот почему я не намерен сдаваться. Вот почему я не могу остановить процесс англизации, не могу предать своих сотрудников, которые изо всех сил стараются выучить новый язык и добиться поставленной цели. Мои критики могут называть меня эгоистом или просто ненормальным. Но в глубине души они все знают, что этот путь придется пройти всем, поэтому с большим интересом наблюдают, что получается у нас. Как я уже говорил, моя конечная цель — сделать

Rakuten примером для подражания. И я ничуть не сомневаюсь, что так и будет. Сегодня никто не может оставаться в стороне. Глобальный рынок требует быстрого, оперативного общения, а для этого люди должны говорить на одном языке. У нас сегодня просто нет времени на переводы, недоразумения и недопонимание. Нам словно воздух нужны ясность и скорость. От этого зависит будущее мировой экономики.

Делай как Rakuten

- Представьте, что вашу глобальную компанию объединяет общий язык, что, общаясь с остальным миром, вы не согласны более полагаться на счастливый случай, поэтому решили ввести в употребление язык, который понимают многие жители нашей планеты. Сколько времени вы сэкономите благодаря этому? Какие инновации станут возможны?
- Подумайте, как убедить вашу команду или компанию решиться на такую масштабную и в потенциале мощно изменяющую правила игры задачу, как англизация. Чем мотивировать людей? Как руководить этим процессом?
- Подумайте, как изменилась бы роль вашей компании на мировой арене, если бы вы осуществили англизацию? Какое место она заняла бы в глобальном деловом ландшафте?