**Семинар № 4**

**Блок 1. Теоретический материал.**

1. Прочитать Тему 4. Этика и социальная ответственность в международном бизнесе.

**Контрольные вопросы**

1. Что такое этика?
2. Назовите различия между этичным и неэтичным поведением.
3. На каких трех сторонах анализа основывается описание этических аспектов поведения в крос-культурном и международном контексте?
4. Как в компаниях осуществляется управление этикой поведения в зарубеж­ных странах?
5. Что такое социальная ответственность?
6. Назовите основные сферы социальной ответственности компаний в международном бизнесе. Приведите примеры.
7. Перечислите четыре основных подхода, которые компания может исполь­зовать по отношению к социальной ответственности.
8. Охарактеризуйте формальные аспекты социальной ответственности?
9. Охарактеризуйте неформальные аспекты социальной ответственности?

10. Назовите и дайте краткую характеристику основных законов и норматив­ных актов, предназначенных для регулирования этических и социальных аспектов деятельности компаний в международном контексте.

**Блок 2. Практические задания.**

**Задание 1. Вопросы для обсуждения**

* 1. Правильно ли расценивать чье-либо поведение как полностью «лишенное этики»? Обоснуйте свой ответ.
  2. При каких обстоятельствах этический кодекс наиболее и наименее эффективен? Почему?
  3. Что, по вашему мнению, скорее всего случится, если стиль поведения и принятия решений новой команды высшего руководства компании не бу­дет соответствовать устоявшейся корпоративной культуре?
  4. Всегда ли многонациональные корпорации проявляют свою социальную ответственность, не извлекая при этом никакой выгоды для себя?
  5. С какими опасностями или «подводными камнями» может столкнуться многонациональная корпорация, если ее социальная ответственность ори­ентирована исключительно на получение выгод и прибылей?
  6. При каких условиях, если это возможно, вы можете представить себя в роли осведомителя? При каких условиях, если это возможно, вы можете «закрыть глаза» на незаконные действия вашего работодателя?
  7. Как бы вы поступили в следующих случаях.

Чтобы обеспечить сбыт вашей продукции на рынке одного их иностран­ных государств, вам необходимо заплатить комиссионное вознагражде­ние в размере 10% от суммы сделки посреднику, который имеет доступ к государственным чиновникам высшего ранга в этой стране. Вы подозре­ваете, что этот посредник разделит комиссионные с чиновниками, кото­рые принимают решения о том, какую продукцию покупать. Поступите ли вы таким образом? Повлияет ли на ваше решение тот факт, что ваши конкуренты обычно платят такие комиссионные?

**Задание 2. Развитие навыков в международном бизнесе**

Определите интересующую вас отрасль бизнеса, в которой действует много многонациональных корпораций. Среди этих отраслей может быть агропромышленность, энергетическая промышленность, автомобилестроение, а также производство бытовой электроники. Посетите web-сайты трех компаний (можно и украинских компаний вовлеченных в международную деятельность), принадлежащих к избранной вами отрасли, и выясните как можно больше об их отношении к этике поведения и социальной ответственности. Определите сходные характеристики и отличия между позициями этих компаний по данному вопросу. Затем на основании данных, полученных на web-сайтах этих компаний, сделайте выводы относительно вероятной эффективности усилий каждой из них, направленных на обеспечение этики поведения и социальной ответственности. И наконец, дайте ответы на следующие вопросы.

* + 1. Какую роль, как показало ваше посещение этих web-сайтов, может сыграть Интернет в том, чтобы содействовать обеспечению этики поведения и со­циальной ответственности компаний?
    2. Web-сайт какой компании является самым действенным с точки зрения этики поведения и социальной ответственности? Что, по вашему мнению, делает этот сайт самым лучшим?
    3. Web-сайт какой компании является самым неэффективным с точки зрения этики поведения и социальной ответственности? Что, по вашему мнению, делает этот сайт самым худшим?
    4. Как web-сайты, которые вы посетили, влияют на ваше представление об этих компаниях как потенциального инвестора? Как потенциального работника? Как потенциального поставщика?

**Задание 3. Заключительные кейсы**

**Кейс № 1. Запутанный след ответственности за катастрофу нефтяного танкера**

Крушение танкера «Prestige» (который принадлежит одной стране, подчиняется в административном плане другой стране и фрахтуется компаниями из разных стран мира) возобновило споры по поводу проверки морских судов и примене­ния законов, регулирующих перевозки грузов морским транспортом.

Когда изношенный танкер зарегистрирован на Багамах, принадлежит либерий­ской компании, подчиняется греческой морской администрации, зафрахтован рос­сийской нефтяной компанией, расположенной в Швейцарии, и совершает плава­ние под руководством капитана-грека, командующего азиатским экипажем, — кто в конечном итоге несет ответственность за экологический и экономический ущерб, вызванный разливом нефтепродуктов?

Старый однокорпусный танкер «Prestige» с грузом 70 000 тонн мазута раско­лолся надвое и утонул у северного побережья Испании. Эта катастрофа разожгла жаркие споры вокруг проблемы проверки технического состояния морских су­дов, перевозящих грузы, а также вокруг проблемы применения международных законов, регулирующих морские перевозки.

Танкер, спущенный на воду 26 лет назад, получил пробоину во время шторма и начал тонуть, разливая нефтепродукты в море. Из-за разлива 10 000 тонн этого крайне токсичного груза образовалось 130-километровое пятно нефти, что при­вело к загрязнению большей части богатых рыбных мест в районе Галисии. Более 1000 рыбаков потеряли работу, птицы покрылись слоем мазута, а в заливах по­гибли омары.

В северной Атлантике очень оживленное движение морского транспорта, и ка­тастрофа танкера «Prestige» — не первый случай, который привел к разливу нефте­продуктов у северо-восточного побережья Испании. Франция также пострадала от экологических катастроф, вызванных авариями грузовых кораблей. После катаст­рофы танкера «Prestige» президент Франции Жак Ширак (Jacques Chirac) призвал к принятию «драконовских мер» по обеспечению безопасности морских перевозок и защите берегов европейских стран от угрозы экологических катастроф.

В 1999 г. у берегов Бретани затонул танкер «Erika», что привело к разливу 15 000 тонн мазута и загрязнению 400 км побережья. После крушения танкера Франция обратилась к Европейскому Союзу с предложением учредить организа­цию по обеспечению безопасности морских перевозок, однако дело увязло в тря­сине дискуссий о том, где должна быть расположена штаб-квартира такой орга­низации.

«Мы сделали ряд важных предложений, особенно после драмы с танкером "Erika", — сказал г-н Ширак. — В настоящее время назрела настоятельная необхо­димость в том, чтобы принять срочные меры, которые, возможно, будут в какой- *то степени "драконовскими", — серьезными и очень строгими, даже если они вступают в противоречие с интересами определенных компаний».*

Хосе Мария Азнар (Jose Maria Aznar), который был в то время премьер-мини­стром Испании, пригрозил возбудить судебный процесс с целью компенсации издержек на очистку окружающей среды от загрязнения нефтепродуктами.

Однако против кого мог бы премьер-министр выдвинуть судебный иск? Юри­сты утверждают, что в последнее время стало особенно трудно применять между­народное морское право из-за того, что компании и владельцы морских судов пытаются сокращать свои расходы, регистрируя свои суда в так называемых «на­логовых убежищах» (странах с низкими налогами), а также нанимая дешевые, но во многих случаях плохо подготовленные экипажи.

Танкер «Prestige» не был исключением. Он был зарегистрирован на Багам­ских островах, принадлежал либерийской компании Mare Shipping, подчинялся административно греческой компании Universe Maritime и был зафрахтован рос­сийской торговой компанией Crown Resources, зарегистрированной в Швейцарии.

На момент написания книги испанским властям удалось привлечь к ответ­ственности только Апостолуса Магураса, капитана корабля, который является гражданином Греции. Он был арестован за нанесение ущерба окружающей среде и помещен под стражу в испанском городе Ла Корунья.

Политика также является препятствием на пути решения данной проблемы. После катастрофы танкера «Prestige» испанское правительство ухватилось за тот факт, что танкер направлялся в британскую колонию Гибралтар, на которую Испа­ния предъявляет свои территориальные претензии. Испания пытается обвинить Великобританию в том, что британское правительство не выполняет директив ЕС по проверке технического состояния морских судов. Лойола де Паласио (Loyola de Palacio), гражданин Испании и комиссар ЕС по вопросам транспорта и энергетики, пошел еще дальше, обвиняя Гибралтар в том, что произошло с танкером «Prestige». По мнению г-на Паласио, в Гибралтаре не запрещен заход и разгрузка потенциаль­но опасных однокорпусных танкеров, что позволяет гибралтарцам наживаться на обслуживании судов, которые не могут заходить в европейские порты.

Британское правительство объявило обвинения Испании лишенными всяких оснований. В своем письме в Европейскую Комиссию, которое было опубликова­но в «Financial Times», сэр Найджел Шейнволд (Nigel Sheinwald), постоянный представитель Великобритании в ЕС, утверждает, что танкер «Prestige» не на­правлялся в Гибралтар во время своего последнего драматического путешествия.

«Последний раз танкер останавливался на дозаправку в Гибралтаре, даже не заходя в порт, в июне 2003 г.», — сказано в письме.

Решение о том, кто должен нести издержки по ликвидации последствий ката­строфы, должно приниматься в соответствии с Конвенцией о гражданско-право­вой ответственности (Civil Liability Convention), принятой Международной мор­ской организацией (International Maritime Organization). В соответствии с этой конвенцией владелец судна обязан возместить ущерб от утечки нефти из танкера, но этот ущерб был определен всего в $80 млн.

Согласно выводам Intertanko, ассоциации независимых владельцев танкеров, в 95% случаев суммы компенсации, предусмотренной Конвенцией о гражданско- правовой ответственности, достаточно для того, чтобы профинансировать очистку загрязненных территорий. В тех случаях, когда этой компенсации недостаточно, начинает действовать Международный фонд компенсации за загрязнение нефтью (International Oil Pollution Compensation Fund), финансируемый получателями не­фти. Максимальная совокупная компенсация, предоставляемая этими двумя орга­низациями, составляет $180 млн.

После катастрофы танкера «Prestige» внимание было обращено также на провер­ку технического состояния изношенных судов. Европейская Комиссия потребовала от правительств стран Европы быстрее ввести в действие новые правила проверки.

В соответствии с этими правилами портовые власти должны проверять мини­мум 25% всех судов, заходящих в доки, причем в первую очередь должны прове­ряться изношенные однокорпусные суда. Как заявил пресс-секретарь ЕС, те суда, состояние которых отвечает техническим требованиям, должны получать при­оритетное обслуживание.

**Вопросы к кейсу**

1. Назовите основные этические проблемы в случае с танкером «Prestige».
2. Назовите основные проблемы социальной ответственности в случае с тан­кером «Prestige».
3. Какая из сторон данного конфликта, по вашему мнению, должна была бы нести самую большую и самую небольшую ответственность перед законом за разлив нефти?
4. Не принимая во внимание политических аспектов проблемы, какие меры можно было бы предпринять, чтобы избежать возникновения подобных проблем в будущем?

Источник: Leslie Crawford and Toby Shelley, «Messy Trail of Responsibility for Oil Disaster», Financial Times, November 20,2002, p. 6. Воспроизводится по разрешению.

**Кейс № 2. Этика глобального маркетинга табачных изделий**

В прежние времена курение считалось элегантным и эффектным. Кинозвезды, спортсмены, политики и другие обще­ственные деятели часто фотографиро­вались с сигаретой в руке, а табачные компании настойчиво продвигали свою продукцию на рынок как основной про­дукт потребления, — точно так же, как в наши дни на рынке действуют компа­нии, продающие безалкогольные на­питки, а также сети ресторанов быст­рого обслуживания. В результате, час­тично благодаря очарованию моды и ча­стично — этому атакующему маркетин­гу, годовое потребление сигарет амери­канскими курильщиками возросло с 54 сигарет на одного человека в 1900 г. до 4345 - в 1963 г.

Однако в 1964 г. главный врач Ми­нистерства обороны США опублико­вал доклад о вреде курения, в котором была показана непосредственная взаи­мосвязь между курением сигарет и ра­ком легких. На протяжении периода, последовавшего после публикации этого доклада, был проведен ряд ре­форм, которые ограничивали воз­можность табачных компаний прода­вать свою продукцию на территории США. Среди самых строгих мер был запрет на рекламу табачных изделий на телевидении и радио, введение обя­зательной необходимости помещать на пачках сигарет предупреждение о вре­де курения, высокие налоги на доходы от продаж, а также возрастные ограни­чения на продажу табачных изделий. Эти меры в сочетании с возросшей ос­ведомленностью общественности о вре­де курения привели в результате к сни­жению годового потребления сигарет в США в 1999 г. до 2500 штук на душу населения.

В настоящее время на международ­ном рынке действуют три лидирующих производителя табачных изделий. Ком­пания Philip Morris, занимающая пер­вое место, — это американская компа­ния, выпускающая сигареты таких из­вестных марок, как «Marlboro», «Ben­son & Hedges», «Parliament» и «Vir­ginia Slims». (Недавно компания Philip Morris изменила свое название на Altria Group, однако подразделение, занима­ющееся производством табачных изде­лий, продолжает действовать под на­званием Philip Morris.) British American Tobacco (BAT), британская корпора­ция, продает сигареты таких марок, как «Kool», «Raleigh» и «Viceroy» (подраз­деление ВАТ, действующее в США, на­зывается Brown & Williamson). До про­дажи зарубежных предприятий, состо­явшейся в 1999 г., компания R.J. Rey­nolds, производитель сигарет «Camel», «Doral», «Salem», «Winston», а также других известных марок, была треть­им по значимости участником миро­вого рынка табачных изделий. В на­стоящее время это место перешло к компании Japan Tobacco, которая вы­купила иностранные активы компании R.J. Reynolds.

По мере усиления борьбы с курением в Соединенных Штатах в 70-е и 80-е гг. эти три крупнейшие табачные компа­нии искали пути диверсификации сбы­та своей продукции на мировых рын­ках, территориально находящихся вне Западной Европы или Северной Аме­*рики. Эти новые рынки обладали дву­мя основными преимуществами. Во- первых, на многих из них практически не было ограничений на продажу та­бачных изделий. Во-вторых, на этих рынках у компаний были хорошие пер­спективы увеличения объема продаж благодаря повышению уровня доходов местного населения и сокращению тор­говых ограничений.*

Большие возможности открылись для табачных компаний в странах Цен­тральной и Восточной Европы. Руко­водители коммунистических прави­тельств активно поддерживали потреб­ление сигарет и водки. С одной сторо­ны, производство этих продуктов по­требления не требовало больших зат­рат, а с другой — быстрое привыкание к сигаретам и алкоголю помогало этим правительствам поддерживать поря­док и дисциплину в обществе. После краха коммунистической идеологии и смещения интересов в сторону откры­того рынка в России нехватка сигарет в стране привела к нарушениям обще­ственного порядка в Москве. Неудиви­тельно, что производители сигарет по­спешили проникнуть на рынок стран бывшего Советского блока, на кото­ром совокупный годовой объем потреб­ления сигарет оценивается в 700 млрд штук (в США эта цифра составляет 500 млрд).

Специалисты компаний Philip Mor­ris, R.J. Reynolds и British American To­bacco обнаружили, что в этом регионе потребители испытывают большую по­требность в доступных по цене, высо­кокачественных западных товарах. В списке этих товаров сигареты зани­мают далеко не последнее место. Во всех крупных городах Центральной и Восточной Европы множество рек­ламных щитов было оклеено плаката­ми, изображающими «человека из стра­ны Мальборо» (воплощенного идеала Америки, западного стиля жизни и свободы), или рекламой других запад­ных брендов. Неудивительно, что ко­личество курильщиков в странах Цен­тральной и Восточной Европы продол­жает увеличиваться. На момент напи­сания книги компания Philip Morris, no всей видимости, добилась самых боль­ших успехов на этом рынке. Этим ус­пехом компания частично обязана тому; что в 1992 г., в рамках програм­мы приватизации, осуществлявшейся в Чехии, ей удалось выкупить чешс­кую компанию Tabak, которая была мо­нопольным производителем сигарет на рынке стран этого региона. Кроме того, компания Philip Morris выкупила конт­рольные пакеты акций бывших госу­дарственных предприятий по выпуску табачных изделий в Венгрии, Казах­стане, России и Украине. В 2003 г. ком­пании Philip Morris удалось приобрести Papastratos, крупную табачную компа­нию, которая имела большую долю на рынках Румынии, Украины и России, а также на отечественном рынке, в Гре­ции. Другие производители табачных изделий также укрепили свои позиции на рынке стран Центральной и Восточ­ной Европы. Компания R. J. Reynolds открыла два совместных предприятия с местными компаниями в Украине, а компания В А Т выкупила контрольный пакет акций крупнейшего узбекского производителя сигарет.

Азия — это еще одно поле деятель­ности для крупнейших табачных ком­паний. Японцы уже давно принадле­жат к числу заядлых курильщиков. Тем не менее рынок Японии был прак­тически закрыт для иностранных ком­паний до тех пор, пока в конце 80-х ад­министрация президента Буша не вы­нудила японское правительство сни­зить высокие тарифы на импортируе­мые сигареты и устранить монополию компании Japan Tobacco на внутреннем рынке страны. Поскольку японские по­требители издавна сильно привязаны к товарам, которые ассоциируются в их представлении с Соединенными Штата­ми Америки (таким как джинсы «Levi's», рестораны McDonald's и мультфильмы Уолта Диснея), японский рынок прино­сит американским производителям си­гарет известных торговых марок боль­шие доходы.

Аналогичная ситуация сложилась в таких странах, как Филиппины, Китай, Тайвань, Корея, Вьетнам, Малайзия, Гонконг и Индонезия. Агрессивная рек­лама, рассчитанная во многих случаях на молодежь и женщин, привлекает все больше и больше людей в число куриль­щиков. Например, один из опросов, про­веденных в 1985 г. среди студентов выс­ших учебных заведений Тайваня, пока­зал, что только 26% опрошенных муж­чин и 1% женщин курили сигареты хотя бы один раз в жизни. Через шесть лет по результатам аналогичного опроса было установлено, что к числу курящих при­надлежит 48% опрошенных представи­телей мужского пола и 20% женщин.

Все эти усилия и стратегии являют­ся весьма неоднозначными и вызывают массу вопросов относительно этичес­ких аспектов поведения табачных ком­паний и правительства США. Против­ники курения утверждают, что табач­ные гиганты ведут себя безответствен­но с социальной точки зрения, исполь­зуя в целях наживы неосведомлен­ность и впечатлительность потребите­лей, которые не осознают, какую угро­зу несет курение их здоровью.

На эти обвинения табачные компа­нии отвечают, что они не делают ниче­го противозаконного. Они указывают на то, что местные правительства, в особенности правительства стран Цен­тральной и Восточной Европы, поощ­ряют их инвестиционную деятель­ность. Кроме того, по мнению руковод­ства этих компаний, они просто выгод­но используют законные возможности для ведения бизнеса, существующие на рынках этих стран. Если бы эти компа­нии не поступали именно так, это мож­но было бы расценить как нанесение ущерба их акционерам и работникам.

В числе аспектов деятельности меж­дународных табачных компаний, кото­рые вызывают самую ожесточенную полемику, следует в первую очередь назвать методы маркетинга, использу­емые этими компаниями. Ситуация, сложившаяся в Китае, представляет собой наиболее подходящий пример. В этой стране существует закон, запре­щающий рекламу сигарет, однако этот закон запрещает только демонстрацию или фактическое упоминание сигарет. Компания Philip Morris сумела органи­зовать в Китае рекламную кампанию по продвижению на рынок своих брен­дов, даже не показывая при этом сами сигареты. Например, в одной из рек­лам, транслируемых по радио, сказано: «Это страна Мальборо. Совершите му­жественное путешествие по рекам и го­рам. Станьте героем в этой огромной стране, — стране Мальборо». Усилия компании Philip Morris, по всей види­мости, начинают окупаться. Китайс­кие потребители высоко ценят брен­ды этой компании. В ответ на вопрос об отношении к сигаретам компании Philip Morris менеджер одного их пред­приятий в городе Кантон сказал следу­ющее: «Сигареты "Marlboro" демонст­рируют мое превосходство над други­ми людьми. Они показывают, что я принадлежу к привилегированному классу».

Еще более жаркие споры вызывает роль правительства Соединенных Шта­тов Америки в вопросе сбыта табачных изделий американских компаний за рубежом. Несмотря на то что в США курение не поощряется, правительство страны сыграло важную роль в откры­тии рынков зарубежных стран для аме­риканских производителей табачных изделий. В 80-х гг. Торговому представи­тельству США (U. S. Trade Represen­tative, USTR — правительственный орган, который несет ответственность за ведение международных торговых пе­реговоров) удалось добиться согласия Японии, Южной Кореи, Тайваня и Та­иланда на отмену ограничений на продажу сигарет, выпускаемых иност­ранными компаниями. Торговое пред­ставительство США подвергло резкой критике политику иностранных госу­дарств за использование такой полити­ки, которой придерживается само пра­вительство США у себя на родине. Например, раньше в Тайване в каче­стве одного из способов сократить по­требление сигарет использовался за­прет на рекламу табачных изделий. В результате в этой стране к числу потре­бителей сигарет принадлежали преиму­щественно взрослые мужчины. Однако в 1986 г. Торговым правительством США было предпринято давление на правительство Тайваня, имевшее сво­ей целью расширение доступа иност­ранных табачных компаний на рынок страны. Уступив этому давлению, Тай­вань не только открыл свой рынок для продукции компаний Philip Morris и R.J. Reynolds, но и ослабил ограниче­ния на рекламу сигарет. Рекламная кампания, развернутая компаниями Philip Morris и R.J. Reynolds, была рас­считана на подростков и женщин, так как, по мнению специалистов этих компаний, взрослые мужчины по-пре­жнему будут курить отечественные си­гареты. В настоящее время американ­ские бренды хорошо продаются среди потребителей этих целевых категорий. Тайваньские чиновники из Министер­ства здравоохранения попытались ужесточить правила размещения над­писей о вреде курения на пачках сига­рет, запретить продажу сигарет юно­шам и девушкам моложе 18 лет, а также запретить продажу сигарет из торго­вых автоматов. Тем не менее эти по­пытки натолкнулись на противодей­ствие Торгового представительства США, по мнению которого такие дей­ствия нанесли бы ущерб американс­ким табачным компаниям. Торговое представительство США заняло ана­логичную позицию во время торговых переговоров с Японией, Южной Коре­ей и Таиландом, угрожая этим странам привлечь их к ответственности по ста­тье, указанной в дополнении «Super 301» к Закону США о торговле (это дополнение регулирует случаи недо­бросовестной торговой практики в от­ношении американского экспорта).

Усилия американских производи­телей табачных изделий по сбыту сво­ей продукции на рынках зарубежных стран, по всей видимости, приносят ре­зультаты. На долю экспорта приходит­ся 30% общего объема производства сигарет в США, а численность целевых категорий — подростков, женщин и обеспеченных людей, которые покупа­ют сигареты американских табачных компаний, достигла рекордных значе­ний. Однако в 2000 г. полемика вокруг таких методов маркетинга усилилась благодаря инициативам Всемирной организации здравоохранения (ВОЗ), расположенного в Женеве подразделе­ния Организации Объединенных На­ций, направленным на сдерживания производства табачной продукции.

По оценкам ВОЗ, если сохранится сложившаяся тенденция в потребле­нии табачных изделий, 500 млн людей из ныне живущих погибнут из-за про­блем со здоровьем, вызванных курени­ем. ВОЗ предлагает всем членам ООН поднять налоги на ввоз табачных изде­лий, прекратить контрабандные постав­ки этой продукции, а также запретить рекламу сигарет и финансирование спортивных и музыкальных мероприя­тий табачными компаниями.

**Вопросы к кейсу**

1. Дайте общую характеристику основ­ных этических проблем и проблем социальной ответственности, кото­рые иллюстрирует данный пример.
2. Если бы вы были руководителем табачной компании, какие меры вы предприняли бы в современных ус­ловиях, чтобы защитить возможно­сти вашей компании для ведения бизнеса в зарубежных странах?
3. В культурной среде большинства стран Азии курить разрешено толь­ко мужчинам. Должны ли иностран­ные производители табачных изде­лий уважать культурные ценности этих стран и направлять усилия по маркетингу своей продукции только на мужчин? Следует ли направлять эти усилия и на женщин?
4. В феврале 1998 г. Государственный департамент США изменил свою политику в сфере табачной индуст­рии, дав указания посольствам США во всех иностранных государ­ствах прекратить активное продви­жение продукции американских та­бачных компаний на рынки этих стран. Кроме того, на сотрудников посольств была возложена обязан­ность «поддерживать местные зако­ны и нормативные акты, направлен­ные на борьбу с курением, а не противодействовать их примене­нию (даже если они могут сокра­тить объем продаж продукции аме­риканских компаний), до тех пор пока эти законы применяются в равной степени как по отношению к отечественным, так и по отноше­нию к импортируемым табачным изделиям». Согласны ли вы с таким изменением политики правитель­ства США? Как вы представляете себе соответствующую роль прави­тельства США в маркетинге табач­ных изделий за рубежом?

Источники: «Philip Morris Buys in Greece,» Financial Times, May 7, 2003, p. 21; «Is Big Tobacco Headed for Another Round of Trouble?», Financial Times, May 2003, p. 13; «Tobacco Sector Accused of 'Invisible' Anti-WHO», Financial Times, August 3, 2000, p. 3; «U.S. Embassies Stop Assiating Tobacco Firms», Wall Street Journal, May 14, 1998, p. Bl; «Getting Acquainted», Business Eastern Europe, April 22, 1996, p. 17; Sten Sesser, «Opium War Redux», The New Yorker, September 13, 1993, pp. 78-79; «Smoking Level Lowest in 50 Years», USA Today, November 17,1994, p. Dl; «Cigarettes May Find New Foe in Trade Rep», Wall Street Journal, August 1, 1994, p. Bl; «Tobacco Companies Race for Advantage in Eastern Europe While Critics Fume», Wall Street Journal, December 28, 1992, pp. Bl, B4; «U.S. Cigarette Firms are Battling Tai­wan's Bid to Stiffen Ad Curbs Like Other Asian Nations», Wall Street Journal, May 5, 1992, p. C25; «Opiate of the Masses», Forbes, April 11, pp. 74-75.

**Кейс № 3. Крыса в моем супе**

В поисках самого вкусного грызуна в городе Питер Хесслер (Peter Hessler)

Вам большую или маленькую крысу? — спросила официантка.

Я уже начал привыкать к тому, что в Логане, маленьком городке Гуандона (южной провинции Китая), мне прихо­дится принимать трудные решения. Я приехал в этот городок, подчинив­шись внезапному порыву, когда узнал, что в Логане есть знаменитый ресто­ран, специализирующийся на приго­товлении крыс. Однако после приезда я обнаружил, что в городе два прослав­ленных ресторана — Highest Ranking Wild Flavor Restaurant и New Eight Sceneries Wild Flavor Food City. Эти рес­тораны были расположены буквально рядом друг с другом и отделаны бамбу­ком и деревом в одном стиле. Более того, владельцев обоих ресторанов зва­ли Ужун (правда, у меня иногда скла­дывалось впечатление, что в Логане чуть ли не каждого жителя зовут Ужун). Эти два Ужуна не были род­ственниками, и конкуренция между ними, по всей видимости, была доста­точно жесткой. Меня, как иностранно­го журналиста, так обхаживали хозяе­ва обоих ресторанов, что я, для того чтобы удовлетворить обоих Ужунов, согласился пообедать дважды — по од­ному разу в каждом ресторане.

Официантка в ресторане Highest Ranking Wild Flavor Restaurant, которую также звали Ужун (на китайском это слово означает «колокольчик»), снова спросила:

* Вы хотите большую или малень­кую крысу?
* А какая между ними разница? — спросил я.
* Большая крыса ест стебли травы, а маленькая питается фруктами.

Я попробовал задать более прямой вопрос:

* Которая из крыс вкуснее?
* Они обе вкусные.
* Какую вы рекомендуете?
* Любую.

Я бросил взгляд на соседний сто­лик. За этим столиком обедала семья — папа, мама, бабушка и маленький маль­чик. Мальчик обгладывал ножку кры­сы. Я не мог отличить, была ли это большой или маленькой крысы. Мальчик ел очень быстро. Погода была теплая, светило солнце. Я принял ре­шение. «Маленькую крысу», — сказал я официантке.

Китайцы говорят, что жители про­винции Гуандон едят все. Кроме кры­сы клиент ресторана Highest Ranking Wild Flavor Restaurant может заказать блюда из горлицы, лисы, кошки, пито­на и еще из целого ряда странных на вид местных животных, чьи названия не имеют аналогов в английском язы­ке. Всех этих животных держат в не­больших загонах на заднем дворе рес­торана и убивают только после того, как клиент сделает заказ. Выбор одно­го из этих животных для приготовле­ния блюда делается на основании кри­териев, не имеющих никакого отноше­ния ко вкусовым качествам мяса. Блю­до из кошки клиенты заказывают не просто потому, что им нравится коша­чье мясо, а потому, что это мясо, как го­ворят местные жители, привносит в че­ловека активное духовное начало («jingshen»). Пенис оленя едят для того, чтобы повысить потенцию. Мясо змеи делает человека сильнее. А кры­са? «Крысиное мясо предотвращает облысение», — сообщила мне Ужун Сяоцун, дочь владельца ресторана Highest Ranking Wild Flavor Restaurant. Ужун Шеньчжень, хозяин ресторана New Eight Sceneries Wild Flavor Food City, пошел еще дальше в своих объяс­нениях. Он сказал: «Если у вас седые волосы, регулярное потребление кры­синого мяса сделает их черными. Если у вас облысение, ешьте крысу каждый день — и выпадение волос прекратит­ся. Многие местные родители кормят детей с редкими волосами крысиным мясом — и волосы у них начинают луч­ше расти».

В начале этого года в Логане была открыта «улица ресторанов» в новой открытой экономической зоне — тер­ритории паркового типа с большим ко­личеством ресторанов, которые пред­назначены для привлечения посетите­лей из близлежащего города Гуанчжоу (Кантон). Правительство Китая выде­лило $1,2 млн на этот проект. В рамках проекта двум ресторанам, специализи­рующимся на приготовлении крыс, было предложено переехать из старых, тесных кварталов в местной парковой зоне на новые, просторные места — около 1800 квадратных футов на каж­дое заведение. Ресторан Highest Ran­king Wild Flavor Restaurant, строитель­ство которого обошлось в $42 000, от­крылся в начале марта. Через шесть дней открылся и второй ресторан, New Eight Sceneries Wild Flavor Food City, на строительство которого ушло $54 000. Третий ресторан (большое здание, обо­рудованное кондиционерами), сто­имость строительства которого пред­положительно составит $72 000, откро­ется в скором будущем. Четвертый ре­сторан находится в стадии планирова­ния.

Утром того дня, когда должно было произойти мое посвящение в тайну крысиной кухни, я посетил место стро­ительства третьего ресторана, владелец которого, Ден Симин, был единствен­ным из всех местных рестораторов, ко­торого не звали Ужун. Правда, он был женат на Ужун. Ден Симин имел репу­тацию успешного предпринимателя. Я заметил, что у него на голове густая грива волос. Ден с гордостью говорил о кулинарной традиции своего города. «Этой традиции более тысячи лет, — сказал он. — И в нашей кухне исполь­зуются только крысы, пойманные в го­рах. Мы не едим городских крыс. Мясо горных крыс более чистое, поскольку эти крысы не едят ничего загрязненно­го. Они питаются главным образом фруктами — апельсинами, сливами, плодами джекфрута. Чиновники из правительственной санитарной служ­бы приезжали сюда, чтобы проверить крыс. Они взяли наших крыс в лабора­торию, тщательно проверили их на предмет различных болезней и ничего не обнаружили, даже самых незначи­тельных проблем».

Успех улицы ресторанов в городке Логан был ошеломляющим. В газетах и на телевизионных каналах было много репортажей о преимуществах местной кухни, и сейчас все больше людей со­вершают получасовое путешествие из Гуанчжоу, чтобы посетить эти рестора­ны. В каждом из ресторанов — Highest Ranking Wild Flavor Restaurant и New Eight Sceneries Wild Flavor Food City — готовят в среднем по 3000 крыс каж­дую субботу и воскресенье (в эти дни количество клиентов достигает пико­вых значений). «Многие приезжают сюда издалека, — рассказал мне Ужун Шеньчжень. — Они приезжают из Гу­анчжоу, Цинцяна, Гонконга, Макао. Одна посетительница приехала со сво­им сыном из Америки. Они были в гос­тях у своих родственников в Логане, и их привели в наш ресторан. Эта посе­тительница сказала, что такой еды в Америке не найдешь».

Не приходится и говорить, что в Америке трудно было бы найти 12 000 крыс, питающихся фруктами, однако это не проблема в Логане. Утром само­го первого дня моего пребывания в этом городе я видел, как десятки крес­тьян спускались с гор в поисках воз­можности принять участие в крысином бизнесе. Они ехали на мопедах, велоси­педах и шли пешком. Все крестьяне не­сли джутовые мешки с копошащимися в них крысами, которые были пойманы на фермах этих крестьян.

Один из крестьян, также по имени Ужун, рассказал мне следующее: «В прошлом году я продавал свои апель­сины по 15 центов за фунт. Однако в этом году цена на апельсины упала до 10 центов и меньше». Как и многие другие крестьяне, Ужун решил, что дела у него пойдут намного лучше, если он займется крысами. В тот день в его мешке было девять крыс. Когда мешок положили на весы на заднем дворе ресторана Highest Ranking Wild Flavor Restaurant, этот мешок шевелил­ся, из него слышалось пищание крыс. Мешок весил почти три фунта, и Ужун получил деньги из расчета $1,45 за фунт, всего — $3,87. В Логане крыси­ное мясо ценится больше, чем свинина или курятина. Фунт крысиного мяса стоит почти в два раза больше, чем фунт говядины.

В ресторане Highest Ranking Wild Flavor Restaurant я начал обед с блюда, которое называлось «вареная горная крыса с черными бобами». В меню было много других блюд: суп из горной крысы, вареная горная крыса, горная крыса, приготовленная на пару, горная крыса, приправленная карри, горная крыса со специями и солью. Официан­тка восторженно порекомендовала мне вареную горную крысу с черными бо­бами — блюдо, которое подавалось в глиняных горшочках.

Сначала я съел бобы. Они были очень приятными на вкус. Затем я поко­вырялся вилкой в крысином мясе. Мясо было хорошо приготовлено и подано с привлекательным на вид гарниром из репчатого лука, лука-порея и имбиря. На блюде, залитые легким соусом, лежа­ли худые бедра крысы, короткие полос­ки крысиных грудок, а также хрупкие ребрышки крысы. Я начал с бедра — по­ложил кусок мяса в рот и потянулся за бокалом пива. Пиво помогло.

Хозяин ресторана Ужун Децинь по­дошел к моему столику и сел.

— Что вы думаете об этом блюде? — спросил он.

-т Думаю, оно приятно на вкус.

* Это блюдо полезно для ваших во­лос и для вашей кожи, — сказал он. — И еще оно полезно для почек.

Ужун Децинь внимательно за мной наблюдал.

* Вы уверены, что вам это нравит­ся? — спросил он.
* Да, — сказал я, опережая события.

На самом деле блюдо было непло­хим. Мясо было мягким и белым, даже без намека на какой-нибудь неприят­ный запах. Постепенно тошнота про­шла, и я попробовал разобраться, на что же, собственно говоря, был похож вкус крысиного мяса. Но ничего не приходи­ло мне в голову. Крысиное мясо на вкус было как крысиное мясо.

Рядом, в ресторане New Eight Sceneries Wild Flavor Food City, хозяева были более осведомлены в вопросах средств массовой информации. Они спросили, привез ли я с собой съемоч­ную группу. Когда я сказал, что не при­вез, они были разочарованы. Затем ад­министратор ресторана немного пове­селел и спросил меня, как мне понра­вились блюда и обслуживание у их конкурентов.

* Все было прекрасно, — ответил я.
* Что вы кушали?
* Вареную горную крысу с черны­ми бобами.
* Наши блюда понравятся вам больше, — сказал администратор. — У нас работает лучший повар, мы об­служиваем клиентов быстрее, а офици­антки ведут себя более вежливо.

Я решил заказать горную крысу со специями и с солью. На этот раз, когда официантка спросила меня о том, како­го размера крысу я предпочитаю, я ска­зал, довольный своей храбростью: «Большую крысу».

* Следуйте за мной, вы выберете ее сами.
* Что?
* Вам нужно выбрать крысу, кото­рая вам подходит.

Я последовал за одним из кухонных рабочих на сарай, который находился на заднем дворе ресторана, где одна на другой стояли клетки с животными. В каждой клетке было более 30 крыс. В сарае стоял весьма неприятный за­пах. Рабочий показал на одну из крыс.

* Как насчет этой? — спросил он.
* Мм, подходит.

Он надел перчатку, открыл клетку и поймал выбранную крысу. Она была размером с мяч, которым играют в софт- бол.

* Эта крыса подходит? — спросил рабочий.
* Да.
* Вы уверены?

Крыса уставилась на меня своими глазами-бусинками. Я кивнул.

Внезапно рабочий ухватил крысу за хвост, подбросил ее в воздух и отпус­тил. Крыса описала дугу в воздухе м мягко упала на цементный пол. Крови было не очень много. Рабочий ухмыль­нулся.

* Теперь вы можете идти в зал, — сказал он. — Скоро мы принесем вам приготовленную крысу.
* Окей, — сказал я.

Не позже чем через 15 минут блюдо стояло на моем столике, украшенное морковкой и луком-пореем. Из кухни вышел шеф-повар, чтобы присоеди­ниться к хозяину ресторана, админист­ратору и кузену хозяина, которые на­блюдали, как я обедаю.

* Как вам нравится блюдо? — спро­сил шеф-повар.
* Оно хорошее.
* Не слишком ли мясо жесткое?
* Нет, — сказал я. — Оно прекрас­ное.

По правде говоря, я очень старался не ощущать никакого вкуса того, что я ел. Я потерял аппетит еще в сарае и те­перь ел очень быстро, запивая каждый съеденный кусок пивом. Я сделал все, что было в моих силах, чтобы хорошо разыграть спектакль, обгладывая кости с как можно большим энтузиазмом. Когда я закончил есть, я откинулся на спинку стула и выдавил из себя улыбку. Шеф-повар и другие кивнули в знак одобрения.

Кузен хозяина ресторана сказал:

* В следующий раз вам следует по­пробовать суп лонгфу, — этот суп гото­вят из мяса тигра, дракона и птицы фе­никс.
* Что вы имеете в виду под «тиг­ром, драконом и фениксом»? — спро­сил я осторожно. Мне не хотелось еще раз побывать в том сарайчике.
* Это не настоящие тигр, дракон и феникс. Их мясо заменяют мясом дру­гих животных: кот вместо тигра, змея вместо дракона и курица вместо фе­никса. Блюдо, в котором смешано мясо этих животных, полезно для здоровья во всех отношениях. Кроме того, мясо этих животных очень вкусное.

**Вопросы к кейсу**

1. Американский корреспондент, ко­торый написал этот рассказ, посе­тил рестораны в городке Логан по своей собственной воле. Однако многие деловые люди, занимающи- меся международной коммерче­ской деятельностью, работают в за­рубежных странах по необходимо­сти, и им приходится сталкивать­ся с вещами, которые кажутся им странными или неприятными. Предположим, один из ваших са­мых важных заказчиков пригласил вас в ресторан New Eight Sceneries Wild Flavor Food City. Как бы вы по­ступили,, если бы вам, как и автору рассказа, предложили выбрать свой обед в сарайчике на заднем дворе ресторана?

* 1. Культурные ценности играют важ­нейшую роль в формировании от­ношения человека к еде. Доступны ли в вашей родной стране такие иностранные продукты питания, которые ни вы, ни ваши друзья не стали бы есть ни при каких обсто­ятельствах?
  2. Свойственны ли вашей родной культуре такие черты, которые мог­ли бы показаться неприятными для иностранных гостей? Если да — расскажите, о чем идет речь.
  3. Какие меры вы можете предпри­нять, чтобы защитить своих инос­транных гостей от тех аспектов ва­шей родной культуры, которые могут оказаться неприятными для них?

Источник: Воспроизводится по раз­решению Питера Хесслера. Впервые статья была опубликована в The New Yorker, July 24, 2000, p. 38ff.