

ואיפור: לינדה ואזנה. שיעור: אביב הגיאן רמת השרון; סטיליסט: שחר רבון

לא להעמיד את עצמך במרכז, לא להעיר הערות אישיות, לא לפחד משתיקות, לא לבטל פגישה ברגע האחרון, ולעולם לא לסרב לבילויים משותפים בערב - גם אם אתה בג'ט לג רצחני. 20 שנה אחרי שהגיעה לטוקיו כמעט במקרה, ורד פרבר, מייסדת Japan Knowledge והמכון ללימודי אסיה, היא מומחית לניהול משא ומתן עם אנשי עסקים יפנים. "המטרה שלי הייתה לפצח את הסודות היפניים"

יעל ולצר :: צילום: צחי ואזנה

בגיל 24 היא נחתה בפעם הראשונה בטוקיו. זה היה אחרי שפגשה בתאילנד בני זוג שקודם לכן טיילו ביפן, ושהלהיבו אותה בסיפוריהם על ארץ השמש העולה. היא הייתה באמצע טיול תרמילאים נטול מחויבויות, ובלי להתלבט יותר מדי החליטה לנסוע לשם לשבועיים. "הרגשתי שנחתי בגלקסיה אחרת", מספרת ורד פרבר, "האלגנטיות, השקט והניקיון, היו זרים לי, ומצד שני כאילו חלק ממני. הבנתי שאני יכולה להסתדר שם באמצעות שפה בלתי מילולית, כי היה לי חיבור מייד לטקסיות. אפילו השאלה כמה כסף יש לי בארנק, ששואלים כל תייר שמגיע ליפן, וזה מה שקובע אם יתנו לך להיכנס למדינה או לא, לא נראתה לי משונה".

בסופו של דבר פרבר נשארה שם שבע שנים. "החלטתי להישאר ביפן לבר, החלטה ששינתה את תוואי החיים שלי. התחלתי מסע חיים, שנמשך עד היום, בלי שתכננתי אותו. המטרה, באופן מטאפורי, הייתה לפצח את הסודות היפניים, להבין את החידה הגדולה הזאת ששמה יפן. זה תהליך למידה אינסופי, כל יום אני מכירה ולומדת דברים חדשים".

היום, בגיל 44, פרבר עומדת בראש חברת Japan Knowledge שהקימה, ונותנת ייעוץ לחברות ולאנשי עסקים שרוצים לפעול באסיה. בנוסף, הקימה את המכון ללימודי אסיה, המתמקד בהשמת עובדים אסיאתיים, תרגומים, ובית ספר ייחודי לשפות אסיאתיות - סינית, יפנית, קוריאנית ותאית. "לא נולדתי ביפן, אלא בטבריה. אין ולא יהיו לי עיניים מלוכסנות. ובכל זאת, בלי הסבר הגיוני, כשאני נוחתת ביפן, אני מרגישה שהגעתי הביתה. כשאני נוחתת בשדה התעופה של טוקיו ורואה את השלט Okari Nasai, 'ברוך שובך הביתה' ביפנית, אני מתרגשת בכל פעם מחדש.

"יש ביפנית ביטוי, 'דרו קואי ווטאהרו', שפירושו להיות שווה בין שווים. המשמעות היא שאתה לא יכול להיות שונה בחברה היפנית, כי זו חברה שמעודדת שוויון חברתי. אני אמנם חלק מהם ושייכת והם מקבלים אותי בזכות ידיעת השפה והפנמת הקודים התרבותיים, אבל לעולם אשאר עבורם זרה".

מצוירת בשפה ובקודים התרבותיים, חקרה פרבר 20 השנים האחרונות את התנהלות העולם העסקי היפני. "הברדל מהותי אחד בינינו מוסבר באמצעות המילה היפנית Wagamama, שמשמעה 'להיות אנוכי'. ביפן את לא יכולה להיות אנוכית, אין דבר כזה להעמיד את עצמך במרכז. לא חושבים במושגים של 'מה אני רוצה', 'מה אני צריכה'. בחברה היפנית את מוותרת מרצון כדי להתאים את עצמך, שלא תיראי כאנוכית.



“יפנים לעולם לא אומרים ‘אני’ אלא ‘אנחנו’. אין Me או I, יש We או Us. הם אומרים ‘מיצובישי זו חברה שלנו’. זה בא לידי ביטוי בעסקים – אם אתה בפגישה עסקית, אתה לא יכול לקום באמצע וללכת, ולא משנה אם אשתך בחדר לידה או כל סיבה אחרת. פעם חזרתי ליפן לאחר טיסות של יותר מ-26 שעות, היה לי ג’ט לג מטורף, אבל הייתי חייבת להצטרף לארוחה עסקית. חיכיתי שהיא כבר תסתיים כדי ללכת לישון, אבל אז השותפים היפנים החליטו להמשיך לביילוי בבר, והייתי חייבת ללכת איתם. לא הוצאתי מילה, כי אין שם דבר כזה ‘תסלחו לי’, אני עייפה, זה אסור בתכלית האיסור.

“החיים החברתיים של אנשי העסקים היפנים מתחילים בתום יום העבודה, והם שקולים לפגישות עבודה, אין ביטולים ואין איחורים. אם הם פינו את עצמם עבורי, אני אפנה את עצמי עבורם. מה גם שהמפגשים האלו לאחר שעות העבודה הם ההזדמנות הטובה ביותר לאיש עסקים יפני להכיר בצורה בלתי פורמלית את מי שיושב מולו, כדי להבין עם מי הוא עומד לעשות עסקים. העסקים אצל היפנים מושתתים על קורדים תרבותיים. אי אפשר, למשל, להעיר ליפני שהוא יורק הצידה, מאחר והיפנים חושבים שאסור להשאיר טיפת ליחה בתוך הגוף, כי זה לא בריא.

לדברי פרבר, מערכת יחסים עסקית ביפן דומה להתפתחות מערכת זוגית. “זה מתחיל בשלב החיזוריים, שידוע כשלב הקשה בכל מערכת יחסים. כבר אז אתה חייב לאמץ קורדים יפניים, כי חשוב להם לדעת במי הם נותנים אמון, הם לומדים אותך כאדם, כחבר. זה שלב שלוקח זמן, ולישראלים לא תמיד יש זמן. זה נכון כפל כפליים עבור נשים שרוצות להיכנס לעולם העסקים היפני, שהוא עולם גברי לחלוטין, בשעות היום ובשעות הלילה.”

“יש משהו דומה בין ריצה למרחקים ארוכים לעסקים עם העולם היפני. בשניהם ההצלחה תלויה באימון קבוע, בהתמדה, בסבלנות, בלא לוותר לעצמך גם אם קשה. זה לסמן את המטרה שרוצים להגיע אליה, מבלי לתחום את התהליך בזמן”

לא עונים למיילים

במקביל להקמת המיזמים העסקיים שלה, פרבר נישאה לבחור ישראלי, ילדה שני בנים, התגרשה, והיום היא חיה עם בן זוג. בארבע השנים האחרונות היא מתמסרת לתחביב הטרנרי של אנשי עסקים, ריצות למרחקים ארוכים. שלוש פעמים בשבוע היא רצה 10 ק”מ, ולאחרונה השתתפה בריצת 30 ק”מ בבודפשט. “יש רמיון בין ריצה למרחקים ארוכים לעסקים עם העולם היפני. בשניהם ההצלחה תלויה באימון קבוע, בהתמדה, בסבלנות, בלא לוותר לעצמך גם אם קשה. זה לסמן את המטרה שרוצים להגיע אליה, לאו דווקא מבחינת הזמן. זה להיות לבר עם עצמך. אלו שעות שמסיעות לי ליוזום.

“השיא פה זה גמיעת המרחק, גם אם זה לקח יותר זמן, וזה גם מה שמאפיין את התרבות העסקית היפנית. אין אצלם ‘כאן ועכשיו’, אלא יש אורך רוח וסבלנות. מסמנים מטרה, לוקחים נשימה ארוכה ומסמנים את ה-V לאחר שהמטרה הושגה בעזרת אימונים נכונים וראייה עתידית.”

מה הטעות הנפוצה של אנשי העסקים מישראל בבואם לקשור קשרים עסקיים ביפן?

“הם מחפשים באינטרנט חברות יפניות, ושולחים אליהן מייל באנגלית. למרות שהיפנים מתקשרים היום באנגלית, הם לא עונים למיילים. הם עדיין מעדיפים לשוחח עם מישהו ביפנית, לראות קורדים תרבותיים דומים לשלהם. אתן לך דוגמה: חברה ישראלית ניסתה זמן רב ליצור קשר עם חברה יפנית, שהיתה מעוניינת לייצא לישראל מוצר מיוחד. יותר משנה ניסו ליצור קשר, לשלוח מיילים או להתקשר, אך לא הייתה תשובה.

“החברה הישראלית פנתה אלינו לאחר שהבינו שהם זקוקים למישהו שיתווך ויתקשר נכון עם היפנים. יצרתי קשר עם החברה ביפנית, כמובן, והעברנו אליהם את כל החומרים והמידע. לאחר שבועיים הגיעה התשובה שהעסקה מאושרת והם רוצים להגיע לישראל, בפעם הראשונה, כדי להכיר את המדינה והשוק. נציגי החברה הגיעו לכאן ל-12 שעות, אחריהן טסנו כולנו לפגישה ביפן. באותה הפגישה נחתם ההסכם, אחרי חודשיים המוצרים כבר הגיעו לישראל, מה שנחשב כלוח זמנים קצר יחסית לחברה יפנית.

“אם הישראלי חסר ניסיון בעבודה עם חברות יפניות, ייתכן שהוא יעשה טעויות תרבותיות כבר בשלב ההתחלתי. כשיפני אומר לך במהלך פגישה עסקית: ‘זה מאוד מעניין’, זה אמור להרליק נורה אדומה, כי יפנים מנומסים ולא אומרים ‘לא’. זה אומר שמשוה פה לא ממש מתקדם. כשיפני שואל יותר ויותר שאלות ומבקש עוד מידע, זה אומר שהוא מעוניין לקדם את העסקה.”

כמה הזדמנויות לטעויות יש במהלך ביצוע עסקה?

“טעות אחת, במקרה מיוחד שתיים. המטרה שלי היא לא ללמד את הישראלים איך להפוך ליפנים, אלא איך להימנע שם מטעויות. תישאר ישראלי, אבל אל תעשה טעויות בגלל פערי

[צילומים: רויטרס, thinkstock/imagebank]



תרבות ובשל חוסר ידע ואז תפיל עסק. תלמר, תבין, ואז תתחיל. זה כולל לבוש נכון, מבט נכון, לא לשכוח כרטיס ביקור, לדעת שנושא הזמנים חשוב מאין כמוהו.

“לא לנהל מונולוגים אלא דיאלוגים, להיות אסרטיבי ולא אגרסיבי, לא להניח שהבינו את מה שכיוונת אליו, ולא להתחייב לדברים שלא תוכל לעמוד בהם. זה גם אומר לדעת לנהל את התהליך באמפתיה, כדי להוכיח מחויבות לתהליך. לדעת שלא משנה מה קורה, אסור לבטל פגישה ברגע האחרון, כי זה פוסל בעיניהם את הרצון האמיתי שלך להצלחה. כשאני נראית להם רצינית וכנה, הם מבינים שאני מחויבת לתהליך. דבר חשוב נוסף הוא שהתנאים צריכים להיות ידועים מראש”.

מה זה אומר?

“שאם אתה שומר כשרות ואוכל כשר בלבד, או שיש לך אילוץ אחר שעלול להציב בעיה, תודיע להם על כך מראש. הם יחפשו עד שימצאו עבורך מסעדה כשרה או צמחונית, אבל אם הגעת בלי שהודעת, תהיה מנומס ותנהל את הדיאלוג לגבי זה במילים הנכונות. ליפנים יש פרוטוקול שלם של ניהול שפה. לכן גם חשוב לפרגן להם ולשמור על מילות נימוס, כמו תודה וסליחה, לדעת לתת את המילה הטובה במקום הנכון.

“לעומת זאת, צריך לדעת שיש דברים שהם מיתוסים ששייכים לעבר, ואינם תופסים עוד היום. למשל, בשנים האחרונות היפנים התחילו ללחוץ ידיים, הם לא מצפים לקור קידה. ההתמערבות שינתה מאוד את החיצוניות של החברה היפנית. כשהגעתי לטוקיו, בקופות של תחנות הרכבת היו שני שלטים: אחד ליפנים והשני ל'אליינס' (חוצנים), הכרטיסים לזרים. גם לא היו בשום מקום שלטים באנגלית, היום יש”.

הנשק הסודי

נשים, טוענת פרבר, הן הנשק הסודי להצלת הכלכלה היפנית. “יפן עדיין איננה מדינה שמעצימה נשים. אישה יפנית עדיין נתפסת במערב כאישה צייתנית ושקטה, או אם מסורה שמשקיעה את כל כולה בחינוך הילדים, אבל נראה שהמציאות מתחילה להשתנות. אחת



“חשוב ליפנים לדעת במי הם נותנים אמון, הם לומדים אותך כאדם, כחבר. זה שלב שלוקח זמן, ולישראלים לא תמיד יש זמן. זה נכון כפל כפליים לנשים שרוצות להיכנס לעולם העסקים היפני, שהוא עולם גברי לחלוטין, בשעות היום ובשעות הלילה”

התוצאות של המשבר הכלכלי היא תפנית במציאות של האישה היפנית. בנק יפן, למשל, מינה ב־2010 את מנהלת הסניף הראשונה שלו, וחברת שיסידו הודיעה שעד סוף השנה 30% מעובדיה יהיו נשים.

“כניסתן של נשים לשוק העבודה היא רק שלב ראשון. האתגר האמיתי הוא לשמור שיישאר במעגל העבודה. כיום כ־70% מהנשים היפניות עוזבות את עבודתן לאחר הלידה הראשונה, כתוצאה מהמוסכמות החברתיות, ואיזון בין גידול ילדים לבין עבודה במשרה מלאה נחשב ביפן לקשה עד בלתי אפשרי. כעת הממשלה היפנית החלה בעידוד אימהות עובדות”.

החלום של פרבר הוא להקים בישראל בית יפני שיחדיר לתודעה את החשיבות של ערך המצוינות, שהוא ערך מחייב ביפן. “היום אני מתנהלת בעסקים ובחיי הפרטיים בשיטת ה־Kaizen, שפירושה ‘שיפור מתמיד’. ביפן, כשנתקלים בבעיה, קודם כל בודקים איך ניתן למנוע את זה שהיא תתרחש שוב, ואני מלמדת את עצמי לנהוג כך”.

מאיפה הדהף לבחור בעולם שונה לגמרי מזה שבו גדלת?

“תמיד היו בי תעוזה ורצון לעשות דברים אחרים. כשעזבתי את טבריה ירעתי שלא אחזור אליה, אבל זה לא תמיד פשוט למשפחה. אימא שלי אומרת, ‘שהילדים שלך לא יעשו לך את מה שאת עשית לי’. אני מנסה להסביר לה שהנתק הפיזי הוא לא נתק רגשי. היכולת להבדיל בין שני סוגי הנתקים מלווה אותי כל חיי”.



דברים שלמדתי על משא ומתן

“בחברות יפניות גדולות תהליך קבלת ההחלטות מתרחש בדרך של קונצנזוס, וכל בעלי התפקידים חייבים להיות מעורבים בתהליך על מנת לא להפר את הרמוניית ה־Wa. לכן, כדי למנוע ויכוחים מיותרים ובזבוז זמן, הדיונים מתקיימים מבעוד מועד. במילים אחרות, המשא ומתן מתחיל מאחורי הקלעים: לפני שמגיעים לשולחן הדיונים העובדים עוברים על כל הסוגיות, בודקים יתרונות וחסרונות, וממצים את הנושא.

כשמגיעים למו”מ עצמו, הם מצוידים בכל המידע, התשובות והשאלות. “גם הישראלים צריכים לעשות הכנות לקראת המשא ומתן:

- ◀ לנשום עמוק, ולעבור מקצב הסמבה (שהישראלים רגילים ומכירים) למקצב היפני, האיטי והארוך יותר.
- ◀ לבנות מערכת יחסים מבוססת אמון - השלב הארוך והקשה ביותר בתהליך.
- ◀ להתחייב לתהליך, כי היפני מרגיש אותך.

◀ היפנים אינם ישירים, ולכן יהיו הרבה דיונים ושיחות ‘מסביב’ לפני שמגיעים לנושא העיקרי.

◀ היפנים צמאי ידע. הם חרוצים ומכינים שיעורי בית, לומדים עליך ועל החברה, מה שחשוב לבניית יחסי אמון לטווח הרחוק. לכן הם גם ישאלו שאלות רבות שוב ושוב. צריך להיות מוכנים לזה מראש.

◀ בניגוד למה שנהוג לחשוב, היפנים כן יודעים להתווכח על מחירים ולבקש הנחות. ◀ חייבים לכבד את השתיקות - הישראלים נבוכים משתיקות, וכדי למנוע את המבוכה מתחילים לעשות שטויות. אל תילחצו מזה, כי ביפן שתיקות מדברות. הדבר החשוב שלמדתי ממשא ומתן מוצלח עם יפנים הוא שהסבלנות משתלמת.

◀ המשא ומתן ממשיך גם בפגישות הבלתי פורמליות - בשעות הערב, בארוחות ובשתיית אלכוהול אחרי שעות העבודה. אל תסרבו לצאת לבלות.

◀ על מנת לקרב את היפני לצד שלנו צריך לחשוב באמפתיה על כל התהליך, ותמיד לשים עצמך בנעליו. לנסות להבין את בקשתו ואת צרכיו, ולגרום לו להבין שאתה איתו. צריך גם לדעת להקשיב לו - לפתח את אומנות ההקשבה”.

יצילום: Gettyimages ערד אילן



Don't put yourself at the center; don't make personal comments; don't be afraid of silences; don't cancel a meeting at the last minute, and never refuse to go out together in the evening – even if you have killer jetlag. Twenty years after landing in Tokyo, practically by chance, Vered Farber, the founder of Japan Knowledge and the Asian Institute, is an expert on how to negotiate with Japanese businesspeople. "My goal is to crack the Japanese Sudoku"

Yael Weltzer • Photo: Tzahi Vazana

When she was 24, she landed in Tokyo for the first time. This was after she had met a couple in Thailand, who had previously travelled through Japan and got her excited with their stories about the Land of the Rising Sun. She was in the middle of a carefree backpacking trip, and without thinking too much, decided to go there for two weeks. "If I felt like I had landed in a different galaxy," says Vered Farber, "The elegance, quiet and cleanliness were foreign to me, and on the other hand, it was as if they were part of me. I understand that I could get by there with nonverbal language, because I connected

immediately to the ceremoniousness. Even the question of how much money I had in my wallet, which is what they ask every tourist entering Japan and is what determines whether they let you into the country or not, didn't seem odd to me."

In the end, Farber stayed in Japan for seven years. "I decided to stay in Japan alone, a decision that changed the course of my life. Without planning to do so, I set out on a life journey that continues through this very day. Metaphorically speaking, my goal is to crack the Japanese Sudoku, to understand this enigma called Japan. It's a never-ending process of learning. Every day I get to know and learn new things."

Today, at the age of 44, Farber heads Japan Knowledge, the company she started, and provides consulting services to companies and businesspeople who want to work in Asia. Additionally, she opened The Asian Institute, which focuses on placement of Asian employees, translations and a unique school for Asian languages – Chinese, Japanese, Korean and Thai. "I wasn't born in Japan, but in Tiberias. I don't have and never will have slanted eyes. And although I don't have a logical explanation, when I land in Japan, I feel like I've come home. Each time I land at Tokyo Airport and see the sign that says *Okari Nasai* (welcome home in Japanese), I get all excited.

"There's an expression in Japanese, *dro kwai wataharu*, which means to be equal among equals. This means that you cannot be different in Japanese society, because it is a society that promotes social equality. While I am part of them and belong, and they accept me thanks to my knowledge of the language and internalization of the cultural codes, I will always be a foreigner to them."

Equipped with the language and cultural codes, over the past ten years Farber has studied the Japanese business world. "One major difference between us can be explained by the Japanese word, *wagamama*, which means being self-centered. In Japan, you can't be self-centered, there's no such thing as putting yourself in the center. They don't think in terms of 'what do I want,' 'what do I need.' In Japanese society, you voluntarily concede to fit in, so that you do not seem selfish.

"Japanese people never say 'I,' but instead say 'we.' There is no *me* or *I*, there is *we* or *us*. They say, 'Mitsubishi is our company.' This is reflected in business – if you're in a business meeting, you cannot stand up in the middle and go, and it doesn't matter if your wife is in labor or anything else. Once I went back to Japan, on over 26 hours of flights. I had horrible jetlag, but I had to join a business dinner. I waited for it to end so I could go to sleep, but then the Japanese partners decided to continue on to a bar, and I had to go with them. I didn't say a word, because there is no such thing as, 'Excuse me, I'm tired,' that's absolutely verboten.

The social lives of Japanese businesspeople begin at the end of the workday, and they are just as important as work meetings. There is no such thing as cancelling or being late.

If they made time for me, I will make time for them. Not to mention the fact that these after-work meetings are the best opportunity for a Japanese businessperson to get to know the person sitting opposite him informally, to understand who he is about to do business with. For the Japanese, business is based on cultural codes. For example, you cannot criticize a Japanese person for spitting, because the Japanese believe that you're cannot keep even a drop of phlegm inside the body, because it isn't healthy.

According to Farber, business relationships in Japan develop much like a romance. "It begins with a courtship, known as a tough phase in all relationships. Even then, you must adopt Japanese codes, because it is important to them to know who they can trust. They get to know you as a person, a friend. It's a phase that takes time, and Israelis don't always have time. All the more so for women who want to enter the Japanese business world, which is absolutely a man's world, both during the day and at night."

Don't answer e-mails

At the same time she established her business ventures, Farber married an Israeli man, had two sons, divorced, and today lives with a partner. For the past four years, she has immersed herself in the trendy hobby among businesspeople, long-distance running. She runs 10 km three times a week and recently participated in a 30 km run in Budapest. "Long-distance running is like doing business with the Japanese. In both cases, success depends on regular training, persistence, patience, not taking shortcuts even if it's tough. Setting yourself a target, not necessarily in terms of time. It's being alone with yourself. They are hours that help me take initiative.

"The peak here is coming to terms with the distance, even if it took more time, and that is also what characterizes the Japanese business culture. They don't know the concept of 'here and now,' but they have patience. They set a target, take a deep breath and check it off the list once they have achieved the goal through the right training and vision of the future."



What is the most common mistake Israeli businesspeople make when they want to establish business relationships in Japan?

"They look for Japanese companies on the Internet, and send them an e-mail in English. Although the Japanese communicate in English today, they don't answer e-mails. They still prefer to speak to someone in Japanese, to see cultural codes that are similar to theirs. Let me give you an example: an Israeli company tried for quite some time to make contact with a Japanese company that was interested in exporting a special product to Israel. They tried for over a year by sending e-mails and calling, but they got no response.

"The Israeli company contacted us after they understood that they need someone to mediate and communicate correctly with the Japanese. I communicated with the company in Japanese, of course, and we sent them all of the materials and information. Two weeks later, we received a response that the deal had been approved and that they wanted to come to Israel, for the first time, to familiarize themselves with the country and the market. Representatives of the company came here for 12 hours, and then we all flew to a meeting in Japan. During that meeting, a contract was signed. Two months later, the products were already in Israel, which is considered a relatively short timetable for a Japanese company.

"If an Israeli is inexperienced in working with Japanese companies, he may make cultural mistakes right at the beginning. If a Japanese businessman tells you in a meeting, 'that's very interesting,' that should ring a bell, because Japanese are polite and don't say 'no.' It means that something here is getting stuck. When Japanese ask more and more questions and ask for more information, it means that he is interested in moving the deal forward."

How many opportunities for error are there when closing a deal?

"One mistake, in special cases two. My goal is not to teach the Israelis how to become Japanese, but how to avoid errors. Remain Israeli, but don't make mistakes because of cultural gaps and ignorance that will then torpedo a deal. Learn, understand and then start. This includes dressing properly, looking right, not to forget a business card, to know that being on time is extremely important.

"Don't deliver a monolog, but dialog. Be assertive, but not aggressive. Don't assume that they understood what you meant, and don't commit to things you can't deliver. This also means know how to manage the process empathetically, to show your commitment to the process. Know that no matter what happens, you cannot cancel a meeting at the last minute, because as far as they are concerned, it destroys your real desire to succeed. When they view me as serious and honest, they understand that I am committed to the process. It is also important to know that all of the conditions need to be known upfront."

What does that mean?

"If you keep kosher and only eat kosher food, or if there is some constraint that could be problematic, let them know about it upfront. They will search until they find a kosher or vegetarian restaurant for you, but if you show up without having told them, be polite and manage the dialog about it using the right words. The Japanese have a whole protocol on managing language. So it is also very important to support them and use polite words like thank you and excuse me, to know how to use the good word, instead of the right word.

"In contrast, you need to know that there are things that are myths that belong to the past and are no longer correct today. For example, in recent years, the Japanese have begun shaking hands. They don't expect you to bow. Westernization has changed the exterior of Japanese society significantly. When I came to Tokyo, there were two signs at the cash registers at the train station: one for the Japanese and the others for **alliance** (foreigners), the tickets for foreigners. There were also no signs in English anywhere. Today there are."

The secret weapon



Farber claims that women are the secret weapon in rescuing the Japanese economy. "Japan is still not a country that empowers women. The perception of Japanese women in the West is still that of an obedient and docile woman or a devoted mother, who dedicates herself entirely to her children's education, but it seems that reality is beginning to change. One of the results of the economic crisis was a turnabout in the reality of Japanese women. For example, in 2010 the Bank of Japan appointed its first female branch manager, and Shiseido announced that by the end of the year, 30% of its employees would be women.

"The entry of women into the labor market is only the first phase. The real challenge is to ensure that they stay in the labor market. Today, approximately 70% of Japanese women leave their jobs after having their first child, due to societal norms, and in Japan, it is considered difficult, if not impossible to balance raising children and working full time. The Japanese government has now started encouraging mothers to work."

Farber's dream is to establish a Japanese house in Israel that will instill the importance of the value of excellence, which is all important in Japan, into people's awareness. "Today, I conduct my business and private life through *kaizen*, which means 'constant improvement.' In Japan, when you run into a problem, you first see how you can prevent it from happening again, and I teach myself to work that way."

Where did the urge to choose a world completely different from the one you grew up in come from?

"I always had courage and the desire to do different things. When I left Tiberias, I knew that I wouldn't be going back, but it's not always easy for my family. My mother says, 'Hopefully your children won't do to you what you did to me.' I try to explain to her that the physical separation is not an emotional one. The ability to distinguish between the two types of separation has been with me my entire life."

What I've learned about negotiating

"In big Japanese companies, the decision-making process involves consensus, and everyone in the important positions must be involved in the process so as not to violate the harmony of the *wa*. Therefore, to prevent unnecessary arguments and wasting time, the discussions are held in advance. In other words, negotiations begin behind the scenes: before coming to the negotiating table, the employees review all of the issues, study the advantages and disadvantages, and get to the bottom of the issue. When they come to the actual negotiations, they are equipped with all of the information, answers and questions.

"Israelis also have to prepare before the negotiations:

- Breathe deeply and shift from the tempo of the samba (which Israelis are used to and know well) to the Japanese tempo, which slower and longer.
- Build a relationship based on trust – the longest and most difficult part of the process.
- Commit to the process, because the Japanese can sense you.
- The Japanese are not direct, and therefore there will be many meetings and discussions about other things before getting down to the main issue.
- The Japanese thirst for knowledge. They are hardworking and do their homework, will learn about you and the company, which is important for building a long-term relationship based on trust. That is also why they will ask you many questions over and over again. You need to be prepared for that in advance.
- As opposed to what most people think, the Japanese do know how to argue about prices and ask for discounts.
- You must respect the silences – Israelis are embarrassed by silence, and to prevent the embarrassment, they do silly things. Don't let the silence stress you out, because in Japan, silence speaks. The important thing I have learned from successful negotiations with the Japanese is that patience pays off.
- Negotiations continue into the informal meetings as well – in the evening, at meals and when drinking alcoholic beverages after work hours. Don't refuse to go out.
- To bring Japanese closer to us, you need to think about the entire process empathetically and always put yourself in their shoes. Try to understand their requests and needs and cause them to understand that you are with them. You also need to know how to listen to them – to develop the skill of listening."





日本のコード

自分を中心におかない、個人的な感想を言わない、沈黙を恐れない、面会を直前でキャンセルしない、夜の付き合いを断らないーひどい時差ぼけの時にも。ほぼ偶然から東京に着いて 20 年、**Japan Knowledge** 及びアジア研究所創設者のヴェレッド・ファルベルは、日本のビジネスマンとの交渉の専門家。「私の目標は日本の数独を解くことだった」

ヤエル・ヴェルツェル ● 撮影：ツアヒ・ヴァザナー

24 歳で彼女は始めて東京に降り立った。それはタイで、以前日本を旅行したことのあるカップルに出会った後だった。世界で一番先に太陽の昇る土地の話は彼女を興奮させた。彼女は当ての無いバックパック旅行中だった。迷うことなく、2 週間にそこへ行くことにした。「他の星に降り立ったような感じでした」とヴェレッド・ファルベルは語る「エレガンスと静けさと清潔は私には見知らぬものだった。でも同時にそれは私の一部のようにも感じました。私は"儀式"にも即座に慣れたので、ここでは非言語でやっていけると思いました。日本に来る全ての旅行

者にされる、所持金はどれだけあるかという、それによって入国許可が下りるかどうかの質問にさえ違和感はありませんでした。」

最終的にはそこに7年間留まった。「単身そこに留まることにしました。それは私の人生のコースを変えることになる決定でした。意図することなしに現在まで続いている旅を始めたのです。そのゴールは比喩的に言うと、日本の数独を解くこと、日本と呼ばれるこの大きななぞを解くことでした。それは終わりのないプロセスで、私は毎日新しいことを学んでいます。」

現在44歳、ファルベルは自身が創設した **Japan Knowledge** の代表取締役として、アジアへのビジネス進出を目指す企業やビジネスマンに助言を与えている。加えて、アジア人を従業員に持つ、翻訳や中国語、日本語、韓国語、タイ語といったアジア言語を教えるアジア研究所も開設した。「私は日本で生まれたわけではなく、ティベリア出身。日本人のように細い目を持っていません。それでも合理的な説明はないのですが、日本に行くと家に帰ってきたという感じがします。東京の空港に降りて日本語の「お帰りなさい」の表示を見ると、毎回興奮するんですよ。」

「日本語には"出る杭は打たれる"という表現があります。それは周囲と全く同じになるという意味です。つまり社会平等を尊重する日本社会では、人と違ってはいけないということです。私は日本語の知識と日本のコードを備えているという意味で受け入れられてはいますが、永遠に彼らにとっては外人です。」

日本語と日本コードを身につけ、ファルベルはこの約20年間日本のビジネス界を研究してきた。

「私達と彼らの根本的な違いの一つは、日本語で自分本位という意味の「わがまま」という言葉で説明できます。日本では自分本位になることはできません。自分を中心に置くなどということはありません。日本社会では「私は何が欲しいか」「私には何が必要か」という考え方はしません。自分が自己中心的に見えないように、喜んで自分を捨てるのです。」

「日本人はけして"私"とは言いません。"私達"と言います。IとかMeは無く、WeやUsなのです。彼らは"三菱は私達の会社です"と言います。これはビジネスに現れますービジネス会議の途中で席を立つことはできません。たとえ奥さんが分娩室にしようと、その他のいかなる理由があろうとも。一度26時間以上のフライトの後で日本に戻った時に、ひどい時差ぼけだったのですが、ビジネスの会食に出なければなりませんでした。早く終わって寝たいとばかり思っていたのですが、日本人のパートナー達がバーへ行くと決めたので同行しなければなりませんでした。私は一言も言いませんでした。"疲れていますから"なんて、完全に禁句ですから。」

「日本のビジネスマンの社交は、一日の仕事が終わったところで始まります。それはビジネス会議と見なされていて、欠席も遅刻もありえません。彼らが私のために時間をさくなら、私も彼らのために時間をさくのです。勤務時間後の集まりはフォーマルではない方法で、これからの取引先となる目の前の人を知る最高の機会なのです。日本のビジネスはその文化に基づいています。例えば、つばを吐く日本人に注意することはできません。なぜなら日本人は体の中につばをためておくのは不健康だと思っているからです。」

ファルベルの言葉によると、日本のビジネスの構成は、恋人同士が知り合う過程と似ている。「それは求婚の過程に始まります。人間関係で一番難しい段階です。ここでは日本のコードを

採用しなければなりません。彼らにとっては誰に信用を置くかは重大だからです。彼らはあなたを人間、友人として調べます。これは時間のかかる過程で、イスラエル人はたびたび時間がありません。女性が日本市場へ入ろうとする場合には尚更です。それは全くの男性社会だからです、昼の時間も、夜の時間も。」

メールに返答しない

ベンチャーを築く一方、ファルベルはイスラエル人と結婚し、二人の男の子をもうけ離婚した。現在彼女はパートナーと暮らしている。この4年間彼女はビジネスマンのトレンドであるマラソンを趣味としている。彼女は週3回 10キロ走る。最近はブダペストで 30キロ走に参加した。

「長距離走と日本とのビジネスには共通点があります。どちらも成功は日常の弛まず、辛抱強いトレーニングにかかっています。たいへんでもあきらめてはいけません。たどり着きたい目標を定めること、時間的な面ではなくて。自分ひとりと向かい合うこと。これらの時間が私が開拓する際の助けになっています。」

「一番大事なのは距離を飲み込むこと。たとえ時間がかかりすぎても、それはまた日本のビジネス文化の特徴的なところなのです。彼らには"今、ここで"というのはなく、ゆっくりした過程と辛抱があります。目標を定め、深く息を吸って、正しいトレーニングで目標をクリアした時にはチェックして、将来へ向かっていくのです。」

イスラエルビジネスマンが、日本とビジネス関係を結ぼうとする時、一番一般的な間違いは？

「彼らはインターネットで日本企業を探して、英語でメールを送ります。現代日本人は英語にも対応しますが、メールには返答しません。未だに日本語で話す方を優先させます。自分達と似たコードを見るために。一つ例を挙げましょう：あるイスラエル企業が長い間日本企業と連絡をとろうとしていました。その企業は特別な製品を輸出したがついていました。一年以上もメールを送ったり、電話で連絡をとろうとしましたが、返答はありませんでした。」

「誰か日本人と正しく仲を取り持ってくれる仲介役が必要だと気づいたその会社は、私達に連絡してきました。勿論日本語で相手企業と連絡を取りました。そして必要な資料や情報を送りました。すると2週間後には商談がまとまり、彼らがイスラエルへ来たいと言ってきました。初めて、国とその市場を知るために。その会社の代表者が12時間だけやって来ました。その後全員で会議のために日本へ赴きました。その会議では契約が取り交わされ、2ヵ月後には製品が日本に届きました。日本企業にとってはかなり短時間です。」

「日本企業とのビジネス経験の無いイスラエル人は、第一段階から文化的な間違いを犯すかもしれません。ビジネス会議中に日本人が"それはとても興味深い"と言った場合は赤信号です。それは何かが進まないことを意味しています。日本人がたくさん質問して、追加情報を求めてくる時は、商談を進めたいということです。」



商談ではどの程度まで間違いが許されますか。

「一つか、特別な場合は二つまで。私の目標はイスラエル人を日本人にすることではありません。間違いを起こさないようにすることです。イスラエル人のままでいて、文化の違いや知識のなさによる間違いを起こさないこと、それでなければ商談は成立しません。勉強し、理解してから始めて下さい。それには正しい服装、視線、名刺を忘れないこと、テーマや時間が大切なこと等も含まれます。」

「モノログではなく対話を、断定的で強制的にならないこと、意図したことが理解されたと推論しないこと、できないことを請け負わないこと。プロセスへのコミットメントを示すために、共感を持ってプロセスをマネージすること。何があっても、直前で面会をキャンセルしないこと。それは相手方にあなたの真剣さを疑わせることになりかねません。私が彼らの目に真剣で真面目に映ると、彼らは私がこのプロセスにコミットしていることを理解する。もう一つ大事なことは、条件項目が最初から明確になっていること。」

それはどういうことですか。

「もしあなたがカジュアルートを守っていて、コーシャ料理しか食べない場合や、その他問題になりそうな理由がある時、それを前もって相手方に伝えること。そうすれば彼らはコーシャ・レストランか菜食料理店を探すでしょう。でももしそう告げないで行った場合には、礼儀正しく正しい言葉でそれを告げることです。日本人には言葉使いに関して完全なプロトコールがあります。ですから礼儀正しい言葉を使うこと、ありがとう、すみません等の。正しいところでよい言葉を使うことを知ることです。」

「一方、現在はもう過去のものになった、神秘があることも知っておく必要があります。例えば、この数年日本人達は握手をするようになりました。彼らはもうお辞儀を期待しなくなった。西欧化が日本の外面をずいぶん変えました。最初に東京に着いた時、電車の改札には二つのサ

インが掛かっていました：一つは日本人向けで、もうひとつはエイリアン（外人）向け、外国人用の切符でした。それに英語の表示はどこにもありませんでした。今はありますよ。」

秘密兵器



女性、ファルベルによれば、日本の経済成長の秘密兵器だという。「日本はまだ女性が権力を握る国ではありません。西洋からは、日本人女性は未だに静かで従順、または子供の教育に全てを費やしていると見られています。しかし現実が変わりつつあるようです。日本経済の停滞の結果の一つに日本女性の現状の変化があります。例えば日本銀行は2010年に初めて女性の管理者を任命しましたし、資生堂は年末までに従業員の30%を女性にすると宣言しています。」

「女性のビジネス市場進出はまだ初期段階です。真の挑戦は職場に留まることです。現在日本女性の70%が第一子出産後に退職しています。これは社会的慣習の結果で、子育てとフルタイムの仕事を持つことは日本ではほぼ不可能なほどむずかしいと見なされています。現在は日本政府が母親の労働を奨励していますけれども。」

ファルベルの夢はイスラエルに日本の家を創り、日本でノルマとなっている価値の大切さを浸透させることだ。「現在私はビジネスとプライベートの両方を改善（常によくしていくこと）の方法でやっています。日本では問題にぶつかると、その再発をどう回避できるかをまず調べます。私は自分もそうするようにしています。」

育った環境と全く違った世界を追求する動機は何ですか。

「いつも人と違うことをしようとする志向がありました。ティベリヤを去った時、もうそこには戻らないこともわかっていました。それは家族にとっては容易なことではありませんが。母はいつも言っています、"あなたの子供は、あなたが私にしたようなことをしないように"と。遠くにいることは心が離れていることではないといつも説明しようとはするのですが。これら2種類の分離を識別できる能力が私の人生を貫いていると思います。」

交渉について学んだこと

「日本の大企業の決定の過程はコンセンサスを通じて行われます。役員の全てがその過程に関わります。和のハーモニーを崩さないために。ですから時間の無駄や議論を防ぐために、議論は前もって行なわれます。別の言葉で言えば、交渉は舞台裏で行われるのです：会議の席に着く前に社員は全ての議題を吟味し、それらの利点と欠点を調べて主題を構成します。実際の交渉の席の彼らは全ての情報、質問、回答に通じています。」

イスラエル人も交渉前に準備をすべきです：

▶深く息を吸って（イスラエル人に馴染みの）サンバのリズムから、日本のゆっくりしたリズムに切り替える。

▶信頼に基づいた関係ープロセスの中で一番難しい部分ーを築く。

▶プロセスにコミットする、日本人はそれを感じるから。

▶日本人はシンプルではありません。ですから主題に行き着くまでに、その"周辺"についてのたくさんの議論が交わされます。

▶日本人は知識に乾いています。彼らは勤勉で宿題をします、あなたや会社について勉強します。それが長期に渡る信頼関係を築くのに大事だからです。彼らはまた繰り返し多くの質問をします。それに備えて下さい。

▶よく思われているのとは反対に、日本人は値段について議論して値切ることも知っています。

▶沈黙を尊重しなければなりませんーイスラエル人は沈黙に戸惑います。戸惑いを防ぐために意味のない行動を取りがちです。慌ててはいけません。日本では沈黙こそが話をするのです。日本人との成功した交渉から学んだのは、報いのある忍耐があるということです。

▶フォーマルでない会合でも交渉は行われますー夜の時間、勤務時間後のお酒の入った会食でも。会食を拒否してはいけません。

▶日本人を我々の側に近づけるためには、全部の過程で共感を考えなければなりません。そしていつも相手の立場に立って考えることです。彼らの希望や必要を理解しようとして下さい。そしてあなたが彼らの理解者であることをわからせるようにして下さい。よく聴いてー聴く術を使うことです。

