

ИЗ БАРСЕЛОНЫ С ЛЮБОВЬЮ

Люди знают Христофора Колумба благодаря его открытию Америки. Но не многие знают, что он привез в Испанию. Я не Колумб, но воспоминания о моем визите в бизнес-школу ESADE в Барселоне по Евро-Индийской программе обмена в 1991–1992 годах даже сегодня, 27 лет спустя, напоминают мне о том, что можно вынести из одной зарубежной поездки.

1. Сестра Кончита

Первое, что приходит мне на ум, когда я вспоминаю Барселону, — это сестра Кончита. Она стала моей названной старшей сестрой в Барселоне. Никогда не видел сестры, которая могла бы говорить со мной с таким авторитетом, продиктованным привязанностью. Это была пожилая дама, личный секретарь генерального директора (ГД), которая бегло говорила на разных европейских языках, отвечая на звонки ГД из разных стран. Она смогла вернуть ровно за 12 часов чемодан моего друга-преподавателя (который потерял его на железнодорожной станции в Жироне, когда переезжал с французской стороны на испанскую), направлявшегося ко мне из Роттердама.

Разговаривая с ней в середине декабря 1991 года по поводу получения вида на жительство в Министерстве иностранных дел (в те дни Испания не выдавала визы на срок более 3 месяцев), я сказал ей, что мне нужно получить его быстро, так как вскоре я должен ехать в Великобританию. Она посмотрела на меня и спросила: «Ты так и поедешь?». Увидев мое замешательство, она указала на мои туфли-лодочки и сказала: «Я не отпущу тебя в таком виде. После работы мы пойдем в магазин и купим тебе нормальные ботинки. Ты же замерзнешь, дорогой». Этот трогательный жест убедил меня в том, что в Барселоне у меня есть по крайней мере одна сестра, которая позаботится обо мне.

Однажды вечером, когда ко мне из Индии приехала моя семья, сестра навестила нас. Пока моя жена готовила ужин, сестра спросила меня: «А чем она занимается?». Я скромно ответил, что она домохозяйка. Она не поняла. Переспросив, она сказала: «Я тоже домохозяйка, но что она делает?». Мне пришлось пересказать ей весь распорядок дня. Объясняя, я сказал: «Она встает утром около 5:30. Приведя себя в порядок, она собирает мою вторую дочь, а затем около 7:30 отправляет обеих дочерей в школу. Затем она готовит мне завтрак. После того как я ухожу около 8:30, она готовит завтрак для моего отца. Около 9:30 она завтракает сама. Затем она начинает готовить обед. Около 13:30 я прихожу и обедаю с отцом. Дети возвращаются около 14:30. Накормив обедом младшую, она обедает сама. К этому времени уже около 15:45. Затем приходит служанка мыть посуду, после чего моя жена готовит для всех нас вечерний чай. К 18:30 она начинает готовить для нас ужин. К 21:30 я ужинаю с отцом, после чего ужинает она. К тому времени, когда она со всем этим справляется, наступает 23:00», — подытожил я.

«Что? Готовит целый день?» — сестра была ошеломлена. «Профессор, вы жестоки к жене. Почему вы не можете купить ей вместительную морозильную камеру (deep freezer), чтобы она могла хранить там еду, приготовленную утром, и разогревать ее вечером, вместо того чтобы готовить целый день?». «Я согласен, — ответил я, — но есть одна проблема: для этого нужно электричество», — признался я. «Вы хотите сказать, что у вас нет электричества?» — растерялась она. «Оно у нас есть, но мы не знаем, когда именно оно будет», — ответил я. Даме в Барселоне, где за все 9 месяцев моего пребывания ни разу не отключали свет, было слишком сложно понять, что означало электричество в 1990-х годах в таком отсталом (на тот момент) штате, как Уттар-Прадеш (UP).

2. CEMS

Генеральный директор ESADE был председателем Сообщества европейских школ менеджмента (CEMS) (в настоящее время известного как Глобальный альянс в области образования по менеджменту), которое насчитывает 31 академического члена и принимает только один институт менеджмента от каждой страны. Перед возвращением в Индию в 1992 году я встретился с ним, чтобы изучить идеи сотрудничества. Он предложил нам стать гостевым членом на два года, так как в Индии нет ни одного института менеджмента, являющегося членом сообщества. Ассоциация могла бы предоставить полное членство после наблюдения за нами в течение двух лет. К сожалению, Директор и другие не проявили никакого интереса, и мы упустили эту возможность. Только в 2012–2013 годах Индийский институт менеджмента (IIM) в Калькутте получил членство под руководством моего друга, профессора Шekhара Чаудхури. Я рад, что хотя бы какой-то индийский институт менеджмента вошел в эту сеть европейских институтов менеджмента и промышленности.

3. Совместная работа

Когда я приехал в ESADE, я подумывал о написании кейса по проблемам M&A (слияний и поглощений), но вскоре после встречи с деканом был разочарован, когда он сказал: «Мы пытаемся развивать эту область, но особого прогресса пока не добились». Однако мне удалось совместно разработать учебный кейс из 3 частей, основанный на мемуарах врача, который преподавал в ESADE. Мне также удалось разработать предложение о проведении многонационального исследования «Восприятие европейскими руководителями Индии как делового партнера» совместно с еще одним выдающимся профессором, Эмилем, которое было завершено по моему возвращении в Индию. Третий исследовательский проект, воспроизводящий исследование в духе книги

«В поисках совершенства» (In Search of Excellence), был разработан совместно с профессорами Вьедмой и Вилахуром, но, к сожалению, не смог стартовать после разработки анкеты. Четвертым проектом была подготовка предложения о создании Евро-Индийского центра менеджмента совместно с профессором маркетинга Мотанией. Меня

до сих пор интригует тот факт, что за короткий промежуток в 9 месяцев я работал над 4 проектами, наладив партнерство с 4 профессорами из четырех разных областей, в стране, где я никого не знал, но при этом за 5 лет своего пребывания в IMX я не смог разработать ни одного совместного проекта. Было ли что-то не так со мной, или тому препятствовали какие-то другие социокультурные факторы?

4. Синтезатор Casio, чайник и диктофон

Барселона была местом, где я был почти чужаком. В те дни английский язык был не очень распространен. Я поехал в такое место, потому что в конце моего срока пребывания на посту председателя программы RGP я был настолько болен, что мог слечь в любой момент. Я потерял уверенность в себе и перестал путешествовать. Однажды я почувствовал, что нет смысла жить так дальше. Мне было всего около 45 лет, у меня были маленькие дети-школьники, и я беспокоился о том, что произойдет, если я однажды действительно умру. Поэтому, когда директор попросил меня поехать, я выбрал место, где никого не знал, равно как и языка. Но это оказалось поворотным моментом в моей жизни.

(a) Casio

Как скоротать время вне рабочих часов института, по вечерам и в выходные дни? Однажды, прогуливаясь к морю (Mar), я увидел в магазине синтезатор Casio, клавиши которого были похожи на фисгармонию. Я купил его и начал играть, так как никто мне не возражал. Через полгода я мог сыграть несколько песен и начал понимать, что такое рааг (Raag). И почему существуют типичные стили Наушада, Ч. Рамчандры, Шанкера Джайкишана, Васанта Десаи и др. Увы, все это прекратилось, когда я вернулся в Индию.

(b) Чайник

Другим моим спутником стал электрический чайник. Я был пристрастен к чаю. В те дни в Лакхнау в Индии я и представить себе не мог покупку электрического чайника, потому что для него также требовалось электричество, а рассчитывать на его бесперебойную подачу не приходилось. Здесь же это помогло мне легко готовить чай, так как чайные пакетики, сухое молоко и кубики сахара были легко доступны в универсамах.

В некотором смысле этот чайник сыграл ключевую роль в разработке серии кейсов Parc Tauli, основанной на мемуарах доктора Манеля Пейро. Библиотекарь разрешила мне брать на ночь англо-каталанский словарь. Морис, руководитель компьютерного центра, дал мне ноутбук, что в 1991 году было для меня в новинку. Административный сотрудник помог мне взять напрокат кабельное телевидение.

Каждый вечер я ужинал, заваривал полный термос чая, включал телевизор (он мог работать до 2-3 часов ночи) и садился на кровать. Я брал одно слово из мемуаров и смотрел его значение в словаре, который мог давать 2–7 значений на английском языке. Затем брал следующее слово и так далее. После этого я смотрел на все предложение целиком и пытался угадать, что оно может означать по-английски. Через пятнадцать дней

я смог перевести страницу и отправил ее доктору Пейро, чтобы проверить, правильно ли я догадался. Он очень помог мне, проверив и исправив перевод.

После того как я закончил около 5 страниц, некоторые слова стали мне знакомы, и перевод ускорился. Через месяц мне стало ясно, что происходит в этом кейсе, возможно, я видел подобное в своей жизни. Постепенно пришло осознание, что нечто подобное произошло при слиянии индийских инжиниринговых компаний NE(I)L и VNEL в 1972–1974 годах, свидетелем которого я был. «Боже мой», — слияние двух инжиниринговых компаний государственного сектора в Индии и слияние четырех убыточных больниц за тысячи километров оттуда в Испании сопряжены с одними и теми же проблемами? Я был поражен. В течение следующих полутора месяцев была написана серия кейсов из трех частей. Доктор Перио отвез меня в больницу в Сабаделе и познакомил с тамошними людьми. В течение следующих 15 дней кейс был доработан, одобрен и через месяц отправлен в EFMD вместе с методическим пособием для заключительного семинара EICER. Я задаюсь вопросом, произошло бы это без чайника.

(с) Диктофон

Прогуливаясь по улицам, я обратил внимание на маленький карманный диктофон Sanyo, активируемый голосом. Я думал записывать свои песни на Casio, но в итоге он послужил совершенно иной цели.

Вернувшись в Индию, я получил новую секретаршу. Обучая ее работе с Dbase и Mail Merge (рассылкой), я случайно отправил 75 писем в компании, которые занимались индийским бизнесом за рубежом, с просьбой разрешить написать о них кейсы. Четыре из них ответили положительно. Я встретился с высшим руководством двух из них, чтобы начать работу, но как раз в этот момент моя дочь заболела, и мне пришлось приостановить поездки. Старший коллега с кафедры финансов, профессор Варшнейя, который приезжал из Дели, согласился взять интервью, записать беседы с руководителями на диктофон и собрать другую информацию. Мы сделали расшифровку записей и подготовили черновик. Я перекомпоновал информацию и подготовил методическое пособие. Профессор Варшнейя был приятно удивлен тем, что поспособствовал совместной разработке двух важных учебных кейсов (Suman Industries и Growth Pharmaceuticals) об индийских коммерческих предприятиях за рубежом: одно из них сворачивало свою деятельность, а другое расширяло международные операции в результате открытия экономики Индии в 1991 году. Это были первые два учебных кейса на эту тему в IMX.

Что общего у трех этих друзей — Casio, чайника и диктофона, — которые помогли мне в Барселоне? Они все еще живы и составляют мою гордость, находясь в рабочем состоянии. И я пользуюсь ими после выхода на пенсию, 25 лет спустя — это было отличительной чертой индийских товаров в эпоху до либерализации, долговечные потребительские товары длительного пользования. В Индии в те дни существовала концепция долговечности «dada le pota barte» (внук может с комфортом пользоваться тем,

что купил его дед). У нас больше нет таких индийских товаров благодаря концепции динамического устаревания, внедренной за последние 25 лет.

5. Плоды кейса Parc Taulí

Написание кейсов дает множество преимуществ, но то, что дал кейс Parc Taulí, было поистине удивительным — почти все, что только может пожелать преподаватель:

- a) Международный учебный кейс,
- b) Методическое пособие, превратившееся в исследовательскую статью,
- c) Участие в международных конференциях,
- d) Издание книги,
- e) Запуск курса PGR,
- f) Запуск программы MDP,
- g) Создание профессиональной организации (Форум стратегического менеджмента), которая воплотила мечты в реальность: организация масштабных конференций и помощь в развитии более 600 преподавателей школ менеджмента в области стратегического менеджмента.

6. Учебные материалы

Находясь в ESADE, мне приходилось часто связываться с EFMD. Я научился снижать расходы на факсимильную связь: печатая 4 письма, я уменьшал их до 63%, распечатывал на одном листе A4 и отправлял факсом всего одну страницу. Мне пришло в голову, что затраты, время и человеческие ресурсы, необходимые для подготовки учебных материалов, могут быть радикально сокращены, если мы сделаем мастер-копию формата A3, разместив на ней 4 листа A4 (уменьшенных до 63%), и распечатаем с обеих сторон. Это также превратило бы громоздкие учебные материалы формата A4 в легкую книгу, особенно если эти материалы разрабатываются самим преподавателем.

Я подготовил пробный учебный материал для курса PGR по слияниям и поглощениям объемом 400 страниц, превратив его в удобную книгу формата A4/2 (половина A4). Эти усилия не увенчались успехом из-за отказа многих преподавателей перенять эту практику.

Однако эта мечта сбылась 27 лет спустя, через 7 лет после моего выхода на пенсию, когда я разработал и опубликовал 15 книг стандартного формата A5 (6"×9") в мягкой обложке и в электронном формате (E-book). Если бы мы сделали это в 1992–1993 годах, Академический ресурсный парк, предусмотренный Перспективным планом IMX на 1992–1993 годы, мог бы подготовить все необходимые учебные материалы для бизнес-образования в стране.

7. Qué más

Два слова «Qué más» (что еще) до сих пор звучат в моих ушах. Эти слова произносились (и притом с улыбкой) всякий раз, когда люди заканчивали порученную им работу. Даже в часы закрытия офиса. Эта улыбка была настолько заразной, что хотелось чуть ли не кланяться им в знак уважения. В Барселоне я почувствовал, что если бы для страны существовал единый показатель (индекс) счастья, это могло бы быть количество раз, когда человек улыбается в течение дня. Я был настолько очарован этим жестом, что изменил свою подпись для членов семьи и друзей на ныне знаменитый эмодзи «Продолжай улыбаться». Я также пытался копировать этот жест, но сам понимал, что он был фальшивым, а не искренним, каким я видел его на лицах тамошних людей.

8. Мы не думаем об Индии

Как-то раз я посетил со своим другом, прикрепленным к SDA Bocconi, Управление по передаче коммерческих технологий при правительстве Каталонии и спросил: «Какие технологии вы передаете Индии?». Он с сожалением ответил: «Мы не думаем об Индии». Опешив, я спросил: «Кому же тогда вы передаете технологии?». На это он ответил: Великобритания, Франция, Германия и т.д. Я был удивлен. Но позже, определяя ведущие фирмы Испании для рассылки анкет для исследования, я обнаружил, что там было несколько небольших компаний, которые были лидерами по производству продуктов на 4-й цифре индексных номеров. К тому времени вышло второе издание Dun's Europa, в котором были указаны названия, адреса и размеры компаний в Европе. Я был ошеломлен, обнаружив небольшие компании, которые были мировыми лидерами в своей узкой сфере. Поскольку они были недостаточно велики для того, чтобы размещать рекламу в международных деловых журналах (которые выходили на английском языке), индийцы не знали о многих из них и импортировали технологии у крупных компаний, которым эти небольшие компании продавали свои разработки. Если бы мы знали их языки, Индия могла бы импортировать технологии как равноправный партнер и по гораздо более низкой цене.

Если они не думали об Индии, то и мы не думали о них. Здесь я понял, что мы могли бы стать отличными партнерами в администрировании исследований. Перевод одной анкеты стоил мне 150 евро, что составляло почти 6000 рупий, в то время как мы могли бы перевести 14-страничную анкету на французский, немецкий, испанский языки примерно за 2000 рупий в те дни. То же самое касалось и секретарской помощи. Если там расценки за день составляли не менее 100 евро за анкету, то здесь моя секретарша набрала ее, не попросив ничего лишнего, и подготовила 2000 конвертов на 4 языках. Таким образом, исследование («Восприятие европейскими руководителями Индии как делового партнера»), на которое нам выделили 1000 евро, мы смогли завершить всего за 10 000 рупий. Мы могли бы стать отличными партнерами по исследованиям. Но мы упустили все эти возможности.

К тому времени, когда я вернулся в Индию, у меня было много идей по развитию симбиотических отношений с Европой. Я был убежден, что Индия может многое получить от Европы и многое ей дать, не жертвуя при этом национальными интересами и не создавая отрицательного платежного баланса, выступив в качестве глобального игрока, как советовал мой партнер по исследованиям Эмиль.

9. Взрыв

Однажды, гуляя по Авенида Педральбес, я услышал громкий звук взрыва. Мне сказали, что это сделал какой-то мусульманин из Марокко. Конфликт между Англией и Ирландией был налицо. Я задавался вопросом: если христиане и мусульмане не могут жить как добрые соседи, если католическая и протестантская религии разделяют страны, то насколько же уязвима Индия со всеми ее разнообразными религиями, кастами, языками и региональными культурами, каждая из которых настолько сильна, что может разделить страну? Я содрогнулся: «Не сидим ли мы на вулкане?». Вернувшись в Индию, я увидел, как в течение полугода была разрушена мечеть Бабри, и начал поднимать голову религиозный фанатизм. Всего лишь год назад проблема квот (резервирования) вызвала кризис в стране, парализовав ее на 3 месяца и закончившись падением центрального правительства. Какая же сложная задача стоит перед Индией в плане эмоциональной интеграции для того, чтобы извлечь выгоду из численности населения ради экономического развития; разве это не управленческий вызов, который определит будущее страны? Разве это не величайшее достижение для зарождающейся демократии — оставаться единой вопреки всем трудностям?

10. Осознание того, что мы имеем в Индии

а) Вода

Первым опытом стала вода. В Индии мы пьем воду литрами в день. Всякий раз, когда я приходил на ужин во время открывающего семинара в Германии, меня уважительно спрашивали: «Что бы вы хотели, сэр, виски, вино или кофе?». Когда я просил воды, мне давали небольшой стакан (peg). Бутылка воды объемом 250 мл стоила 2 доллара. К счастью, мы были гостями ЕС, и проживание с питанием были бесплатными, но за дополнительные вещи, такие как вода, нам приходилось платить из своего кармана, что мы не могли себе позволить, и в итоге некоторые пили воду из-под крана. Я подумал: если бы в Индии вода была платной, каково было бы наше положение?

б) Хлеб

Такая же разница в ценах наблюдалась и на другие товары. При сравнении цен на 9 продуктов в 1991 году было замечено, что цены в Барселоне варьировались от 3,6 раза (бутылка молока 500 мл) до 12 раз (буханка хлеба и двухкомнатная квартира). Мне пришло в голову, что ВВП, рассчитанный на основе стоимости продаж (определяемой

ценой), представляет собой сильно искаженную картину индийской экономики по сравнению с другими странами, если измерять его в долларах США ради удобства. Для получения правильной картины требовался иной показатель, нечто, что появилось позже в виде сравнений на основе паритета покупательной способности.

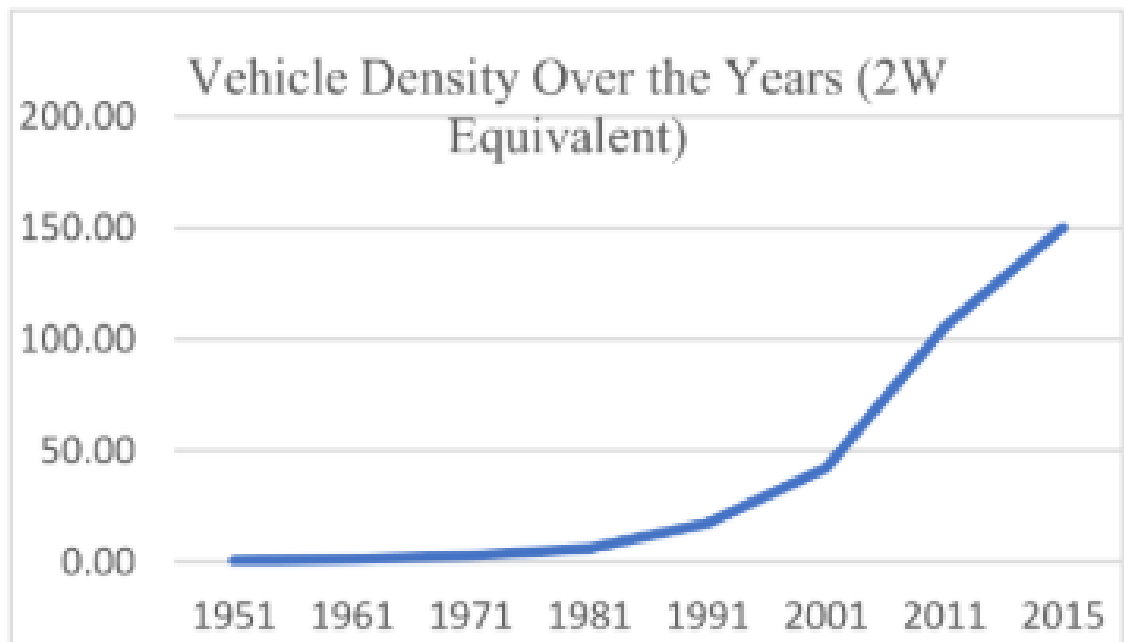
с) Уроки языка

Поскольку я не знал ни испанского, ни местного языка, ESADE отправила меня посещать уроки испанского. В группе было еще 15 неиспаноязычных людей в возрасте около 20 лет из разных стран. Объяснив цвета, преподавательница решила проверить усвоение материала и спросила каждого: «Какого цвета ваша машина?». Молодежь отвечала соответственно, но я, профессор института IMX из Индии, ответил: «У меня нет машины». В следующем раунде, объяснив числительные, она спросила: «Сколько у вас машин?». Мой ответ был таким же: «У меня нет машины». Тут преподавательница озадачилась. «Тогда как же вы добираетесь до офиса?». «Я хожу пешком», — ответил я, что озадачило ее еще больше. «Как вы можете ходить в офис пешком, насколько он далеко?». Я сказал: «Он находится позади моего дома». Ей было слишком сложно представить себе наш огромный кампус площадью 200 акров с жилыми помещениями и гостевыми домами. Но я понял, что это может быть привлекательным моментом для приглашения гостей при низких затратах, предлагая наше собственное жилье и питание, оплачивая только транспортные расходы и символический гонорар — то, что я позже смог использовать в IMP для приглашения преподавателей из-за рубежа.

д) Поездка на мопеде

Однажды мой партнер по исследованиям пригласил меня на ужин. Он был профессором и председателем MDP, что означало довольно высокий статус в институте. Мы должны были встретиться на парковке в 17:00. Я пришел туда минута в минуту. Но я не смог найти его машину. Через некоторое время я услышал его крик и обнаружил, что он стоит с маленьким мопедом (в Индии такие назывались Luna), у которого не было подножек. Я был в шоке, так как ожидал, что у него будет приличная машина, ведь даже машинистки и водопроводчики там ездили на машинах. Он завел мопед и выехал в переулок. Всякий раз, натыкаясь на затор, он поднимал свою «Луну» и шел по тротуару. Мы подошли к главной шестиполосной дороге, на которой образовалась длинная пробка. Но он поднял мопед, и мы благополучно перешли дорогу. Мы добрались до его роскошного дома и выпили чаю, прежде чем начать собираться на ужин в ресторане около 20:30. Мы спустились, он открыл свой гараж, и я увидел впечатляющий Mercedes Benz. Я понял, что он не мог ездить в офис на своей красивой машине из-за пробок и пользовался ею только в нерабочее время, по выходным или для загородных поездок.

Я задавался вопросом: а что будет в Индии, где население было более чем в 20 раз больше, чем в Испании, а площадь всего в 6 раз больше этой страны? Не столкнемся ли мы с подобным кризисом из-за развития, если у нас не будет альтернативных решений и мы



будем больше ориентироваться на автомобили и другие транспортные средства, а не на общественный транспорт?

В конце концов это сбылось, и всего 25 лет спустя мы сталкиваемся с настоящим кризисом и сопутствующими проблемами, связанными с загрязнением окружающей среды.

е) Валюта в порту

Во время моей декабрьской поездки в Великобританию я планировал посетить бизнес-школы ESSEC, Erasmus и Манчестера. Мне также нужно было пересечь Бельгию с ночевкой там. Таким образом, у меня на руках было пять валют: испанские песеты, французские франки, бельгийские франки, голландские гульден и британские фунты, и везде я терял деньги на комиссиях за обмен. 19 декабря я ехал на автобусе из Роттердама в Лондон. Я прибыл в порт Антверпена, чтобы пересечь Ла-Манш. Было около 22:00 и довольно холодно (температура около -5 °C). Я решил выпить чашечку кофе за 40 бельгийских франков (BF). У меня было 50 BF, и я купил его. Поскольку я пропустил ужин и был голоден, я решил взять булочку с маслом, которая стоила еще 40 BF. Так как у меня оставалось всего 10 BF, я спросил, могу ли я расплатиться фунтами стерлингов (£). Продавец кивнул, и я дал ему банкноту в 100 фунтов. В те дни обменный курс составлял около 1 фунта за 65 BF. Соответственно, он конвертировал их в примерно 6500 минус 358 (комиссия за обмен) BF, вычел 30 BF и вернул остаток в 6112 BF. Я спросил, что мне теперь делать с бельгийскими франками, ведь я направляюсь в Великобританию. Разве я не могу получить сдачу в фунтах? «Конечно», — ответил он, вычел еще 5,5% комиссии за обмен и вернул мне 89 фунтов. Таким образом, за полфунта (стоимость булочки) я потерял 10 фунтов всего за несколько секунд. Теряя деньги при каждом таком обмене, я осознал, как нам повезло в Индии, что мы можем путешествовать по территории, сравнимой со всей Западной Европой, не теряя ни копейки на обмене валют.

Температура в диапазоне от 0 до -20 °C зимой, а также дожди и солнечный свет, доступный всего несколько часов в день, заставили меня задуматься о том, через какие трудности проходят люди, чтобы разработать технологии для выживания. Могут ли они позволить себе отключение электроэнергии? В Индии у нас 12 часов солнечного света 10–12 месяцев в году на большей части страны, а температура в пределах 0–45 °C достаточно умеренная, чтобы не убить нас внутри дома круглый год. То, что для нас является комфортом, там — жизненная необходимость. Для нас кондиционирование означает охлаждение, там оно означает обогрев, так же, как и «12 часов дня» в Индии означает нечто совершенно противоположное тому, что это значит в США.

То же самое касалось и проблемы перемещения из одной страны в другую. Мне пришлось получать визы Испании, Франции, стран Бенилюкса (Бельгии, Нидерландов и Люксембурга), Германии и Великобритании, чтобы посетить эти страны. На каждом транзитном пункте нам приходилось проходить иммиграционный контроль. Потеря паспорта, а вместе с ним и визы, могла поставить под угрозу ваше пребывание и даже

привести в тюрьму без какой-либо поддержки. Когда я беспрепятственно путешествую по 29 штатам (четыре из которых больше, чем самая крупная страна ЕС по численности населения) и 7 союзным территориям в Индии, охватывающим население в 4 раза больше нынешнего Европейского Союза, я чувствую, что проехал все страны ЕС, не меняя деньги в кошельке, не проходя иммиграционный контроль и не имея при себе паспорта или визы.

Однако боль причиняет тот факт, что, несмотря на то, что Индия в 4 раза больше США или ЕС по физическому количеству людей («божий дар в виде мозгов»), ее экономика составляет всего 1/6 от их экономики (13,4% от США и 15,1% от ЕС) — это лишь 1/24 от того, что, возможно, достижимо за счет интегративной синергии и развития человеческих ресурсов.

Визит в Барселону открыл мне глаза. Я открыл для себя, как и в каком смысле мы живем в раю в Индии, как и каким образом мы можем помогать друг другу на благо всего общества через симбиотические отношения. Я убедился, что международное сотрудничество и обмен могут стать великим благом, и каждый преподаватель ведущих школ менеджмента должен уехать на год, чтобы расширить свой кругозор, начать любить свою собственную страну, выявлять возможности для улучшений и создавать что-то новое для всего мира.