

HOW TO DO BUSINESS WITH THE JAPANESE

如何和日本人做生意

譯者／張星岩

校訂／陸父榮、廖慧娟

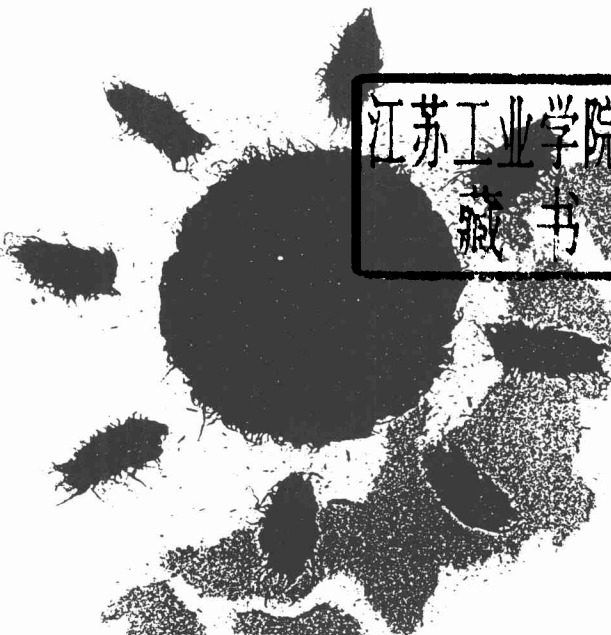


書泉出版社

嚮和日本人做生意

譯者／張星岩

校訂／陸父榮、廖慧娟



江苏工业学院图书馆
藏书章



書泉出版社

書 名／如何和日本人做生意

譯 者／張 星 岩

校 訂 者／陸父榮、廖慧娟

責任編輯／吳 燕 萍

校對人員／許寶仁、吳涓如

封面設計／天字專業設計公司

發行人／楊 榮 川

發行所／書泉出版社

台北市和平東路二段 339 號 4F

局版臺業字第 1848 號

電話：(02) 7055066

傳真：(02) 7066100

劃撥：0130385-3

排 版 所／新世紀電腦排版有限公司

製 版 所／永華彩色製版印刷有限公司

印 刷 所／明翊印刷有限公司

裝 訂 所／信成裝訂行

版 次／81 年 6 月 初 版

定 價／300 元

如有缺頁倒裝請退回換新

目次

第一章	今日的日本	001
第二章	外國人在日本經商所面臨的問題	015
第三章	日本商人	029
第四章	日本商業界的形象	067
第五章	日商和外商間發生衝突的領域	091
第六章	日本消費者的態度和外國產品的形象	105
第七章	穿過難以穿透的壁壘	117
第八章	合資企業及其特殊問題	133
第九章	發現、雇用和留住雇員	155



第十章 日本工會的特徵 ■ 1 8 5

第十一章 日本消費市場的構造 ■ 1 9 3

第十二章 日本的銷售迷宮 ■ 2 1 7

第十三章 日本人如何銷售 ■ 2 3 3

第十四章 日本的廣告方式 ■ 2 4 5

第十五章 良好公共關係的重要性 ■ 2 6 5

第十六章 未來的日本 ■ 2 7 5

第十七章 在日本生活 ■ 2 9 9

附錄一 趣味和實用術語彙編 ■ 3 2 5

附錄二 英文商業資訊的其他來源 ■ 3 3 5



第一章 今日的日本



◆衝突中的文化

日本和外國每年進行價值數十億美元的進出口貿易，不但擁有數千家贏取利潤的日外合資企業，同時也以每月四至五家的速度在增長中。然而在日本的外商可能犯的最大錯誤之一是，認為日本人與他們的工業一樣「西式」，以為在日本經商方式與在歐美相似，或誤以為，在日本經商是件容易的事。

事實上，自一九五二年以來，在日本經營的外國公司，失敗的例子比成功的多。更值得注意的是，那些因雙方籌備不足、誤解以及過失而未動工興建的合資企業也相當多。

在五〇年代，許多外國人和日本人都認為，傳統的日本商業制度已經過時，即將被更現代化、更有效的美國制度所取代。當時一些中小企業（其中少數可能成立不到十年），急遽地成長並建立其聲譽，確實或多或少採用了一些比較明顯的美式管理。但是，廠牌老、規模大的日本公司，却繼續以日式管理來經營，而且始終相信，它們已經擁有世上最好的制度——至少就日本國人而言，他們確是如此相信。

一般而言，在六〇年代初，日本商業界進一步地拒絕了美式管理。他們回到歷史中尋找靈感，來支持自己的獨特體制，並獲取一些實用意見以應付國內外日益加劇的競爭。其中絕大部分的精神用在廢寢忘食地研究三本書上：十八卷本的《德川家康傳》（德川是日本最後一個幕府的創始人）、《孫子》以及新版的《日本皇軍作戰條令》。商人從這些書獲得啓示，將商業管理與軍事的戰略和戰術等連接起來，並且不遺餘力地爭取他們公司和國家的興旺與繁榮。

到六〇年代中期，所有已採用（或者開始採用）美式管理方法的公司（包括日美合資企業）發現，它們不得不將這些方法完全摒棄，恢復日式管理，或者對這些方法進行大幅度修改，以適應日本環境。儘管今天日本表面上發生了許多變化，外國和日本商業制度之間仍存在著根本差異。通常，在外國個人競爭的氣氛中經商，會產生緊張狀態，而日本式的方法則是消除或減少緊張狀態和個人責任，並且發揮集體精神和保持和諧；當你意會到此，你也許會開始重視日本和外國經商方式的差異，建築在上下部屬個人關係、資歷和強烈的威權，亦即家長式統治態度之上的日本

傳統商業制度，與歐美商人所重視的許多態度和辦法有很大的矛盾。由此而產生的衝突，常常損害到日本和外國管理者。

◆在國外的日本人

當外商在日本努力經營卻遭到文化衝擊時，而他們發覺在海外經營的日商，也同樣甚至更嚴重地遭到文化衝擊，也許會感到安慰一些。

目前在國外經營的日本企業，約有一萬家，生活在國外的日商及其家屬，近五十萬人。上述這種創傷性的經歷，對於向來思想保守，並畏懼且憎恨外國人的日本人所產生的綜合影響，結果會成爲一種收獲。因爲，它迫使日本人在態度和政策上變得更開放、更國際化。當越來越多這類移居國外的日商因輪調而回到國內工作時，外商和日本打交道就會容易多了。

◆日本的第二次開放

八十年代中期，日本採取自由化並取消管制的措施，十分有利於日本市場的國際化。雖然大門至今尚未全開，但不可否認，爲了讓外國公司能更廣泛地進入日本市場，民間企業和政府的政

策已經有了根本的改變，對於願意學習如何在日本環境中經營以及如何在時間、精力和金錢方面進行必要投資的外國企業來說，日本可以說是一個新領域。

然而，日本的真正國際化進行得相當緩慢，儘管能講英語的日商正以驚人的速度增加著，但這在日本仍不大為人注意。在國外受過教育並委派去國外工作過幾年的日本年輕經理也在迅速增加，但他們只會做不受日本制度約束的工作。一些日本公司，包括三菱和三井這類的大綜合商社，事實上，早在六〇年代就已開始搜羅在哈佛大學和史丹福大學獲得企管碩士學位的日本人，儘管它們並不想在論資排輩的管理制度中重用他們。

其中大多數公司仍未好好利用這些企管碩士。一位新上任的企管碩士被派到一家工廠，受命「清洗」他在華府布魯金斯學院學到的東西。由於無法再回復到日式辦事方式，在美國獲得企管碩士的日本人，有一半以上最後投入了外國企業，或代表外方參加合資企業的工作。

◆「全面品質管理」領域中的問題

現在已傳播到世界各地的日本「全面品質管理」(Total Quality Control, 簡稱TQC)概念，源於美國戴明(W. E. Deming)教授在戰後不久介紹到日本的品質管理制度。但是，這套理論和制度今日被許多人認為是「日本科學技術界聯盟(JUSE)」在八〇年代初創立並著手實施，且對日本經

濟的成功有十足的貢獻。「日本科學技術界聯盟」的主要目的，是幫助日本克服七〇年代發生的兩次石油危機。

它發起的質量管理計劃，和戴明博士信奉的品質管理制度並沒有什麼相似之處。日本人以他們慣用的手法，採納其基本思想，將它發展成爲成熟的管理哲學。這種哲學幫助日本工廠成爲世界上效率最高的工廠。事實上，「全面品質管理」（日本人對質量管理著迷的最新階段）被許多人認爲是導致日美貿易不平衡的根本原因。

許多日本公司實行的「全面品質管理」，要求它的員工以宗教信徒般的熱忱和犧牲精神進行工作。雖然這種制度提高了日本公司的效率，並在實質上消除了浪費，可是一些評論家認爲，它已使日本人變成了機器人，越來越多的員工，殫盡竭慮，死而後已。

這些評論家說，許多日本公司對「全面品質管理」如此入迷，以致它們看不到市場的變動，而完全信賴了「全面品質管理」專家。他們還認爲，這些過去以富有同情心的人道主義管理而出名的公司，現在已淪爲冷酷無情、專注於不受個人情感影響的數據，使工作變得單調乏味，敬業精神也全然消失了。

有相當多（而且越來越多）的證據證明，這些評論家的見解是正確的。但是，儘管「全面品質管理」似乎對全面管理有非常不利的影響，但不少的日本經理，依然像宗教狂般地信奉它，也許是因爲他們對正在發生的事情視若無睹，也或許是他們深陷其中，無法自拔。

◆在日本成功的外國人

盲目向日本投資的公司，似乎不是十分地成功就是一敗塗地。最近一份研究日本成功外商企業的結論指出，外國企業佔領了92%的乾湯料市場；80%的即溶咖啡、安全剃刀和紙箱市場，以及50%以上的其他商品，包括從高爾夫球到各種類型電腦的市場。

正如統計數字顯示，美商在日本成功的企業是在食品和飲料領域中，而且日外合資公司佔極大多數，如特許生產美國產品的日本公司，或在日本獨資經營的子公司。這些公司包括國民餅乾公司(Nabisco)、通用食品公司(General Foods)、德爾蒙特公司(Del Monte)、海因茨公司(Heinz)、坎貝爾公司(Campbell)和可口可樂公司。

像往常一樣，這些公司的成功有其共同的作風。它們對日本市場作了長期承諾；它們得到很多經費；它們的食品或飲料配方經過重新設計，以適合日本人口味；它們的包裝經過加工，以投日本人所好，並滿足市場的其他各種需求；它們與日本大而著名的製造商和批發商建立關係；它們特意雇用富有經驗並在同行中有良好個人關係的日本經理，而且雇用特別能幹的美國經理來管理在日本的業務。因此，它們的產品對日本來說是新的，有很大吸引力，或在質量上、技術上屬於上乘的。

這聽起來似乎非常簡單，但做起來（無論是過去或現在）都不那麼容易。這些公司中的每一家（以及成功地佔有日本部分市場的其他公司）必須奮鬥好幾年，並且正確無誤地完成大量任務。在這些成功的例子中，一個非常重要的因素是，處於關鍵崗位上的日本經理在幫助完成這些任務中所起的作用。沒有這些非常特出的人材，這些公司也許不會成功。

例如，食品行銷系統中大約有四十萬個批發商，這就是必須涉及的許多因素之一。需要那麼多批發商的原因是，在食品業中大約有七十萬個零售商。此外，日本絕大多數食品代銷店需要用現金支付，而這得在交貨後六十天內親自上門收取。最後，批發商的主要效忠對象是零售商而不是製造商。

從這些公司的經驗中都傳出一個信息，即要在日本取得成功的關鍵是承認日本市場中的文化成份，然後在非常能幹的日本人參與下，制訂出對付它們的戰略。

不管上述因素中有多少是適用的，在日本的外商必須承認且接受一個事實，即日本人是世界上最苛求的顧客。他們不僅要求所購產品質量可靠，而且也要求精緻的包裝。

事實上，要在日本市場上成功並沒有什麼秘訣。有一種能被日本人接受的產品或服務，然後努力且細心地工作，以贏得他們的認可就行。奧爾·艾達日本公司（Ore-Ida Japan Inc.）董事長布萊格（Larry Blagg）指出：「你必須在包裝、產品、新鮮程度，以及日本人認為理所當然的許多事情方面，幾乎是完美無缺的。」。

◆一個嚴重錯誤

在戰後數十年內進入日本的許多美國公司喜歡走捷徑，透過日本商社和經銷商來經銷，卻因而犯了一個嚴重錯誤。它們學到極少或根本沒學到市場知識。現在試圖進入日本的許多美國公司正在重覆著同樣的錯誤。幾乎忽視了一個事實：對日本商社和進口商來說，現在在日本經銷美國產品，已沒有什麼刺激可言。

由於忽視了日本市場上銷售商品的文化因素，因此美國商業比它剛和日本人打交道並佔有部分日本市場時，要落後大約二十年。不過，如果美國公司願意改變對日本市場的態度和方法的話，這種時差可以比較迅速地克服。

要在日本經商成功，有三項基本原則。即須製造日本人想買的產品和服務；在日本必須有廣泛的聯繫網，而且能協調運用以實現目標；須有足夠超越文化的交往技巧，以獲得日本人的信任和友誼，並使他們能輕鬆自如地與你做生意。

如果一開始就拿出在美國市場上成功的產品，那便十分管用。通常，日本人對外國產品的第一個評價是它在該國內市場上的反應。

在日本比在美國更重視的是，每種產品都有與眾不同的特性、外觀、受人歡迎的功能以及日

本銷售專家奧村 (Earle Okumura) 所謂的「聯繫基礎設施」(contact infrastructure)。爲了在日本成功地銷售一種產品，人們必須洞悉所有這些因素，並正確利用它們。日本市場和美國市場的一個主要區別是，在產品的銷售中，日本的聯繫基礎設施較一般更加牢固，更具有影響力。因此，在日本從事更多的銷售研究，花費更多時間發展與這些聯繫點的個人關係，常常是不可或缺的。一旦建立起聯繫網，就需要花費更多時間培育它，使它順利地運轉。

如果你不善於在適當的文化背景下與日本朋友交往，即使是世上最好的產品、最出色的研究和最好的聯繫網，在日本市場上也可能毫無用處。而且這是絕大多數外商，特別是美商，最可能失敗之處。

一般人認爲好的產品在任何市場上都能無往不利，那就忽視或低估文化因素的重要性了。在日本，好產品並不一定能輕易售出，而且忽視商業中的文化因素，是所有不利條件中最致命的一種。

外國公司試圖進入日本市場時所應採取的戰略戰術是相當明顯的，但令人不解的是，許多外國公司居然認識不到這個顯而易見的事實或者不去實行。

日本商業的第一個特徵是它的個性。第二個特徵是在每一類商品中，實質上也都具有的競爭性（促使國內和國際經濟起飛的激烈競爭性）。無論是在土地、資本、工人、原料以及消費者的注意力和金錢上等，都存在著競爭。由於著迷於精美設計、高品質、近乎無限限制的售後服務，和不

斷出現的新產品，使日本市場成爲世界上最具有競爭力的市場。

在日本經商的外國公司面臨同一類型和同樣程度的競爭，但日本市場的交易條件正逐漸走向更能接受美式經商。市場正從把產品放在貨物架上的售貨方式，轉變成具有「產品吸引力」的方式。這使一百多年來一直在改進銷售技巧以吸引顧客的外國公司，只要能超越文化壁壘，就能在日本取得明顯優勢。

文化上的不敏感和態度上由隨和發展成傲慢，這兩點仍是使許多對日本市場感興趣的外商（尤其是美商）感到苦惱的最大障礙。一般來說美國人對其他文化的敏感度很差，到現在仍然不重視經商對象的語言，也不重視日本顧客的生活方式、習慣和愛憎。

不言而喻，實際上美國在日本經商的成功都是在於理解文化力量，並與它們一起發揮作用，而不是在與它們對立的情況下取得的。這是一個非常簡單的概念，反複不斷地講這個問題簡直有點愚蠢，但實際上就是有極大部分的美商在日本經商時似乎天生就不能跳出他們的文化窠臼。

要在文化上敏感起來，並充分地認識到另一種文化，以便在其中有效地經營，這並不容易。對絕大多數人來說，這不是幾天或幾星期就能辦到的事，通常需要經過幾年的研究和實踐才能作到。在日本，這是一種非常奧妙的藝術，連日本人自己都要敏銳地與它協調，充分意識到它的存在，如同一個小提琴大師所具有的全部技巧，去掌握和實踐它，且引以自豪。

到日本去的一般美商，不僅對截然不同的文化技巧幾乎或完全沒有欣賞力，還因爲沒受過這

方面的訓練，而處於不利的地位，而且更立即受制於影響他思想和行為的每一細微的文化差異。他的言行受到了嚴格的限制，使他接受的教育和專業訓練大部分變得無用武之地。

他抵達東京的第一個印象往往會造成誤導。這個城市的外表多半是西式的。他住的飯店常常在建築、裝飾和服務方面遠遠超過國際標準。若是他僅限於與飯店、餐廳及商店的服務人員交談，他就不會在交往上碰到嚴重問題。迄今為止，他置身於一個嶄新的、完全不同的世界，却對他沒有絲毫的影響。

但是當他試圖和其他人打交道或走出飯店時，問題就接踵而至。他發現除了閒逛外，在得不到講英語的人的幫助下，他看不懂符號，無法與人交談，無法找到地址所在，無法到任何地方去，或做任何事情。也不能在沒有他人幫助的情況下自由來往、約會或追蹤生意線索，這樣使得這位商人只能完全依賴他請來幫忙的人了。

如果在日本有熟人，一般來說，他在日本所做的一切，也許除了上街採購一些東西外，實際上都是依靠他人做的。日本人招待外賓很有禮貌，而且在時間和金錢上的慷慨大方令人吃驚。外商穿梭般地往返於一系列的會議、午餐、晚餐、卡巴萊餐廳（註①）和三溫暖之間，這些活動從早開始，常常持續到深更半夜。

在這整段時間裏，一般的外商以為自己做得不錯，文化衝擊的想法幾乎從未映入他的腦海。

同時，他通常一直以違背本意的方式在行動。除非他擁有日本人真正想要的重要商品，否則他在與人相處時常常會碰壁。甚至他擁有的優勢，一般也只能維持到達成協議和簽署合同時為止。

日本和外國公司之間的問題，在合同簽署之後的慶祝剛結束便旋踵而至，這已成了真理。問題常常早已存在，但雙方都沒有意識到，在簽署合同之前他們並不完全瞭解對方，抑或他們意識到相互之間的誤解，但不管怎樣還是簽了合同，期望以後能解決相互間的問題。

即使雙方完全瞭解對方，問題無論如何也會立即產生，因為他們總會對雙方的目的作出不同的解釋。如他們沒有預先採取措施防止這種可能性，而且未能仔細地定期面對面地培養兩者間的關係，本來商定的事就會逐步取消，或者不管怎樣都會變得越來越日本化。

所幸的是，各種等級的日本人，特別是最高層的政府官員和商業人士，日漸意識到，日本必須更積極地使它的經濟有效地與世界經濟實現一體化，否則他們終將被疏遠和孤立，並且正如他們現在所知道的，將無法生存下去。

這一點，加上日本社會的變遷已達非常狂亂的地步，這個事實正迅速地改變日本人的態度和生活方式，以致日商總跟不上這些變化。

日本消費者正處於不斷變化之中——一個正受到種種因素影響和幫助的過程。這些因素包括：在日本的成千上萬的外國公司；每年好幾百萬日本人到國外旅行（在這期間，他們「脫掉」更多「日本皮」）；以及日本國內正在進行的對話和爭論。這些對話和爭論涉及理解、被理解並且