

Trust

Road to Successful Business
with the Chinese



信任

中国商务成功之道

〔日〕远藤滋／著
邵建彤 凌霞／译

学苑出版社

信任

中国商务成功之道

Trust

Road to Successful Business
with the Chinese

〔日〕远藤 滋／著
邵建彤 凌霞／译

學苑出版社

图书在版编目(CIP)数据

信任：中国商务成功之道/[日]远藤滋著；邵建彤，
凌霞译. —北京：学苑出版社，2012.5

ISBN 978-7-5077-3994-7

I. ①信… II. ①远…②邵…③凌… III. ①商业
管理-经验-中国 IV. ①F722.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 090520 号

责任编辑：马红治

出版发行：学苑出版社

社 址：北京市丰台区南方庄2号院1号楼

邮政编码：100079

网 址：www.book001.com

电子信箱：xueyuan@public.bta.net.cn

销售电话：010-67675512、67678944、67601101(邮购)

经 销：新华书店

印 刷 厂：河北三河灵山红旗印刷厂

开本尺寸：710×1000 1/16

印 张：12.5

字 数：146千字

版 次：2012年6月第1版

印 次：2012年6月第1次印刷

定 价：39.00元

前 言

世界上每五个人之中就有一个中国人，中国的经济规模已达到美国的一半，肯定会在不久的将来超过日本成为世界第二的经济大国。而世界从金融危机中回复过来，似乎也要仰仗中国。

有中国这样一个大国作为邻国，对日本来讲是有利的。日本最大的贸易对象国已经不是美国而是中国，与中国之间的人员往来也超过美国最为频繁。不过，我们似乎随着这个邻国实力的提升而陷入情绪不安定的漩涡，一提起中国，不是讲什么“中国威胁论”，就是走向另一极端的“中国崩溃论”，而这两种论调都缺乏对正确理解中国的努力。

到日本的书店转转，相对于能够对中国做出客观评价的，更多的书籍则是出于偏见来评论中国。即使书的内容并不像书名那样偏激，但还是充斥着诸如《无赖国家中国的本性》、《中国大崩溃的冲击》、《中国支配世界野心的真面目》、《讨厌的邻居，中国人》、《日本成为中国殖民地之日》等等刺激性的标题。为迎合希望看到否定中国内容的读者的心理，或是照顾到对任何事情都喜欢耽于负面思维渲染出的感伤思绪这样一种日本人心理特质的读物和信息实在是太多了。其中的原因大概

是对中国的信息不足，媒体对此应负有很大责任。

日本人的这种误解和偏见，对将来的日中关系十分危险。学者和新闻从业人员的报告一般是宏观性的，多为间接体验的总结，而所谓直接体验者写出来的东西却很少。对于曾通过自身的体验去了解过中国，与中国人有过亲身接触经历的人来讲，他们的很多论调都是不能苟同的。

我在三井物产公司工作期间，共有 23 年在美国及汉语圈（台北、北京、香港）工作。与中国打交道也有 18 年的时间。从蒋介石时代被派驻台北时起，历任了三井物产驻中国总代表、香港三井物产社长，回总公司后担任亚洲地区负责人，与中国及东南亚华侨深入交往。

2009 年是我开始工作的第 51 个年头，其中 1/3 以上的时间都在与华人打交道。在各种各样的时代、各种各样的地点，遇到过形形色色的人。亲眼见证了“文革”时代的中国、改革开放时代的中国、香港回归和北京奥运会后中华文明的复兴动向。随着时代变化，中国也在发生着变化。其富裕程度、自由程度和意识更新程度令人吃惊，作为一个大国，中国希望成为国际社会中的一位“好公民”。1979 年，哈佛教授傅高义（Erza Vogel）曾写出《日本第一（Japan as Number One）》一书赞扬日本，最近，总觉得如今的中国与当时那个“轻舞飞扬”般的，认为“美国已没啥好学”的日本十分相似。

随着时代的前进，中国在发生着变化，对日关系、对日感情也在变化。而事物的“现在”背后有着“过去”的影子。没有对以往贫穷、苦痛的时代的理解，就无法正确认识当今的中国。

中国与日本拥有同植根于东亚的共通之处，但正如萨缪尔·亨廷顿所阐述的，属于不同的文明而并非“同文同种”。首先弄清楚文化的差异，才是相互理解的出发点。在 2008 年发生有关食品事件时，日本人对中国所采取的做法就难以理解。

对于中国人来讲，出于不鲜明地提出自己的主张就无法生存的长期而严峻的历史体验，每个人都具有不愿示弱于人的国民性。如果不从中国人与日本人的思维方式和行为有差异的所谓“同文异种”的理解出发，则会在问题的处理上陷入对立情绪的激化。

不愿承认错误的人并不只在中国。在这方面，中国人与美国人有很多共同之处。和我同年的美籍台湾人黄真一是我的好朋友，在三井物产与我长期共职，他在美国和中国都有长期工作经验。当我问他“中国人和美国人最大的不同点是什么？”时，他经过思考后的回答是：“两国人都不愿意认错。不过要是把证据摆在他面前，美国人会道歉，可中国人却不会。”

国民性是由历史和风土人情所打造出来的。拥有广漠的国土和严苛的自然环境，长期受外族威胁或统治，在不安定的历史中生存了几千年的中国国民和四面被海洋守护而在四季分明的岛上从事安定的农耕生活的国民之间，思维方式和处理事务的办法的差异十分明显。而且，国民性是不会轻易改变的。

然而，在对邻国抱有强烈的关注度这一点上，中国和日本倒是没有什么不同。有中国人甚至会首先关心日本新闻，然后是台湾，第三位是美国。据谢淑丽（Susan L. Shirk）在其《中国：脆弱的超级大国（China: Fragile Superpower）》书中所讲，与日本人打过交道的中国人很少，但对日本的非友好情感很强烈，认为日本是经济不得不依赖于中国的二流国家。此外还提到，在历史上，有中国强大的时代，也有日本强大的时代，而现在则是两国同时成为强国。因此两国政府都面临如向对方妥协就难以向大众交代的局面。如果中国成为头号强国，日本能否接受呢？等等。

也许是因为我所接触过的中国人大多是知日派，多多少少有点儿倾

向于日本的缘故吧，我觉得他们都能够充分理解日本的优势和能力。很多人认为应在社会平等、科学技术、环境保护、团队协作意识等方面向日本学习。呼吁世界经济的“三巨头”——美中日——展开正式的战略对话，即提倡“G3”的也大有人在。

2008年，精彩纷呈的北京奥运会开幕式吸引了全球关注的目光，然而对此最感到激动的，难道不是在海外的几千万华侨吗？就是那些离开贫穷的中国移居到海外，在东南亚等地辛苦劳作打拼，在当地落地生根获得成功的华人以及他们的后代；就是那些在中国改革开放后回到祖国投资，为经济增长作出贡献的香港等地的华商们。

今后，强力植根于亚洲的华人，特别是那些接受过欧美教育的人可能会起到更重要的作用。

2009年是新中国建国60周年。前所未有的世界金融危机对中国来讲反而是一次机会。中国要求修正资本主义的经济体系，正在谋求残留着统制经济因素的市场经济化。

历史的轮回往往有着讽刺意味。在美国反而出现了大型银行被实质上的国有化的社会主义化现象。不管怎么说，世界从美国单极化向多极化的转化，权力向亚洲的转移已显而易见。

德国的贝塔斯曼出版集团曾预测，到2020年，在国家实力对比上会形成美中拮抗的局面，而日本则处于第三位，成为双方之间的桥梁。岸根卓郎则认为，东西文明每八百年轮转一次，即将到来的将是亚洲的时代（见其所著《文明兴亡的宇宙法则》）。

经济面的东亚合作体制已经开始运行，而要做好迎接亚洲时代来临的准备，日中合作是必不可少的。中国既是日本最重要的邻居，又是最重要的伙伴。我从事了数十年与中国进行经济交流的工作，所谓经济交流既是文化交流，也是人际关系。日中两国今后也要相互切磋，共同发

展下去。而且，这也是势在必行的。

作为与中国长期交往的总结，本书尝试将时代的推移与我的际交往作为焦点讲述本人在三井物产工作期间的经验。如果要归纳为一个结论，那就是中国和日本虽同处汉字文化圈，但中国毕竟是外国，是一个与日本“同文异种”的国家。而且，中国拥有“人际关系最优先”的文化，商务上的成功和失败，取决于能否建立良好的人际关系。

所以，我的观点绝不是什么“中国威胁论”或“中国崩溃论”，要是硬概括一句话，应该叫“日中共生协作论”吧。希望日本能更多了解中国、正确理解中国的“知华派”越来越多。如果拙作对理解中国有所帮助，特别是有助于担负未来使命的年轻人参考，则不胜荣幸之至。

目 录

第一章 在台北——华侨商道的洗礼 1

30 年前的台湾 1

华侨商道的洗礼 4

日本商社大显身手 10

参加宴会的技巧 12

在台北遇到的大陆人、台湾人 14

成不了国际人的日本人 19

中国人是什么样的人 20

第二章 封闭贫穷的中国——毛泽东时代 23

参加广州交易会 23

提议进行大豆技术交流 27

1974 年的北京大豆技术交流会 28

1975 年的哈尔滨 32

第三章 派驻北京——改革开放时代 42

北京赴任 42

改革开放与派遣大型代表团 44

变化中的中国 48

与电子工业部的大型谈判 50

免除“老朋友”三井的违约罚款 55

四通公司·大连水泥·1亿美元贷款 57

第二次商社首脑访华团 61

操劳与失败 63

强于应付危机的中国人 66

西方国家的“经济制裁” 68

山本条太郎·大豆·孙中山 70

第四章 从文化入手——日中两国“同文异种” 73

学习汉诗 73

学习书法 76

太极拳与气功 78

与特异功能者会面 81

佐伯祐三的赝品 87

画家不想卖画 89

第五章 与中国人的交往 91

高尔夫球场上的缘分 91

长期交往的人们 95

优秀的当地职员 99

三井物产的同窗 104

北京的“外国人部队” 109

第六章 向著名华侨学习 113

调至香港 113

在香港的工作 115

香港这个地方 117

华侨经营家的代表——李嘉诚先生 119

罗伯特·郭(郭鹤年) 124

徐展堂与古董 129

第七章 中国商务成功的钥匙——学习华人经营术 135

华人的企业经营 135

取得飞速发展的华人企业——丰益国际集团的例子 139

人际关系是一切事情的基础 141

第八章 中国人、日本人、美国人 147

与日本人的差异 147

看中国和中国人的角度 151

美国与美国人 154

我在美国最要好的朋友 159

中国人与美国人 160

第九章 日中两国通向未来的道路 163

中国的崛起与日本的困惑 163

大国中国 166

中国存在的问题	168
日本没问题吗？	171
日本应走的道路	175
日中关系	178
以日中合作迎接亚洲的时代	180
后记	185

第一章

在台北——华侨商道的洗礼

30 年前的台湾

开始对中国感兴趣源于早忘了名字的一本杂志中夹着的一张西湖的照片。我记得是在 1969 年被派到台北支店工作前不久看到的。照片上春日暖暖地照着，湖面腾起雾霭，远方水天一色，一幅恬淡闲适的风景。恬淡中还能感觉到西湖的博大与丰富，不知不觉地勾起了我对中国的憧憬和期待。

到台北以后，我常去旧书店淘有关中国的旧书，收获中有《支那产业总览》和《支那现势地理》这样的大部头著作。1986 年起被派驻北京工作之后，这两部书也给我的工作帮了大忙。因为当时完全没有其他资料去了解中国的地区经济、资源和产业分布情况。

还淘到了芥川龙之介所著《支那游记》的初版书。内容是他在大正十年（1921 年），从上海出发，用 4 个月时间游历中国各地的纪录。

其中对游览西湖的情景写得细致而又有趣。他本来有点儿神经质，可能当时又太过疲劳，竟把西湖这个中国的名胜地贬成了一个“大泥潭”。也可能是西湖人工雕琢气息过浓，整理得太过井井有条，与日本相似而让他觉得有些无趣吧。

我到台北赴任是在进公司第 11 个年头，即 1969 年，是继到纽约之后的第二次海外任职。当时的台湾处于蒋介石独裁之下，经济规模小且贫穷，年进出口总额 23 亿美元，人均国民收入只有 240 美元。那里的水质相当差，记得有一次喝醉了回家，直接把自来水冻成冰块，第二天放在水里喝下，结果发了高烧。还有一次，1 岁左右的女儿用自来水洗脸，结果从眼睛里往外流脓，连忙送到医院。出租车差不多都是二手的日产“蓝鸟”，曾记得由于害怕猛打方向盘时车门会被甩开发生意外，还得使劲抓住前面靠背的情形。

到任后，台湾给我的第一印象是无精打采的“迷途羔羊（stray sheep）”，好像是来到了一个与世隔绝的荒岛上。台湾岛内，随蒋介石一起逃来的人被称为“外省人”，他们和长期居住在台湾的“本省人”之间存在对立。外省人占据了所有的政府权力中枢，执掌政府所属大企业的生杀大权，而远离权力中心的本省人用辛勤劳作的汗水打造的企业也逐渐开始显露蓬勃朝气。这就是那个时代的情况。

关于本省人、外省人，当时留下鲜明记忆的有两件事。

现在高速公路已贯通台湾南北，但当时只有单向单车道的干线道路，警察还经常躲在路边查超速违章。有时对面开来的车会冲你闪闪大灯，就是告诉你“前面有警察，小心点儿”的意思。这也是针对当权者，即外省人的小小抵抗吧。

第二件是开始学“国语（北京话）”后不久，一天干完工作正要下班时，几个部下突然问我：“远藤先生，您为什么不学台语啊？”确实，

当时台北支店的当地职员都是本省人，工作语言是日语。他们之间用台语，台北支店的主要客户也是以本省人为主，要是与政府或政府下属企业的领导交谈，会用英语。这样一想的话，好像国语的谈话对象只剩下出租车的司机了。过了一阵子，我才知道，1949年在蒋介石的镇压下，有几万本省人被杀。我科室里面几乎所有本地人都曾有家人或亲戚成为牺牲者。

如今已不会再提什么本省人、外省人了，在公司里谈话也多数是用国语。遥想当年，恍如隔世。

在台北的两年半工作期间，我正好见证了台湾经济发展的觉醒。经济数据连续以两位数增长，1971年GNP增长15%，工业生产增长21%，出口增长37%，贸易量达到之前两倍，为40亿美元（顺便说一句，当时日本的对华贸易额差不多也恰好是40亿美元这个数字）。能有这样的发展成果，除了人们的勤奋和很高的受教育程度外，政治上的稳定和处理事务时对政策的灵活运用（中国话里就是马马虎虎）也功不可没。

街道上到处都在建住宅和高级公寓，超市也出现了。我刚到任时，一提到高尔夫，大家都认为那是日本人和一部分外省人才能去消遣的玩意。到我离任时，高尔夫球场已增到五个，去消费的本省人也明显增多。

之后，台湾与韩国、香港、新加坡一起被称为亚洲“四小龙”，实现了一定阶段的经济发展。2007年GDP达4000亿美元，贸易总额达4600亿美元；到大陆投资的企业有约7万家，常驻大陆人员达100万人左右。

中国的经济发展正如大家所了解的，GDP列美、日两国之后，居世界第三位，是拉动世界经济前进的火车头。从日本的贸易量来看，对美贸易量占本国进出口总额的13%，对华占到了18%，对加上台湾、香港的大中华圈则达到27%。历史的进程也在提速啊。

可能有点儿扯远了，台湾与大陆的交流始于大约 20 年前的 1987 年，台湾人被准许回乡祭祖。当时已调到北京的我马上意识到这是两岸即将要开展经济交流的一个信号，几乎在第一时间就出差去了台北。作为三井物产北京事务所的主要商品负责人做访台宣讲，先后走访了统一企业（食品）、大同（电子）、台塑（化工）、“中国钢铁”（钢铁）等台湾主要企业，介绍大陆情况。等经济交流解禁后，他们马上就来到大陆，也与三井物产展开了商业合作。

我在台北要做的工作很多，可以说是很忙碌而快乐。台湾正处于走向粮食进口自由化之中，经济也在急速增长，似乎感觉每个季度经济活力都在增加。由于人际交往比在日本还重要，因此我每晚应酬不断。而这样拼命的后果是，不到一年身体就垮下来了。

华侨商道的洗礼

搞垮身体的罪魁祸首是——白兰地。在向台湾进口澳产大麦的大型谈判中，虽然也费神不少，但更苦的是我的肠胃。对此虽然我有所闻，但没有想到大白天就碰杯一直喝下去。晚上的应酬不用说了，干杯连续不断。业务上的风险当然要考虑，但健康管理才是最为必需的风险管理。

这次大型洽谈会的谈判对手是 R 实业的 M 董事长，M 董事长出生在山东省，身材魁梧、相貌堂堂，除从事面粉制造外，还涉足游艇制造等多个行业。M 先生有时除了自己，连自己的亲人也信不过。他有个精通英语又懂国际贸易的外甥小 G 协助他工作，但要说到重要事情时，连小 G 也不让听，就只剩我们两人交谈。他对日语、英语都是一窍不通，最后唯一的交流手段就是我开始学习的只会很简单很幼稚对话的

中国话，还时常需要写汉字和在话里夹英文单词。M 董事长山东口音很重，总把汉语拼音里的“Q”说成“K”，例如“奇怪”的发音本来是“qiguai”，他总是说成“kiguai”，倒有点儿像日语。

M 先生在商业谈判上咬得很紧，但头脑清晰，是一位喜欢时不时唱两嗓子京剧、精力旺盛的企业家。他是业界头面人物，我对他也心存敬畏，经常一起喝酒。要是商谈大宗生意，从开始谈判到最后敲定，差不多有一周左右的时间总是天天在一起吃饭。

在当时的台北，谈生意都是在酒桌上。从午间就和 M 先生一起喝酒，而且拿度数高的白兰地干杯。这就是搞垮身体的真实原因吧。直到很久以后，我才知道 M 先生在干一杯之后会用同颜色的茶水来鱼目混珠，只有我喝的才全是白兰地。对手冷静而我却疏忽大意，又怎会成为这酒桌上的商战的胜利者呢？

当时，台湾每年从西澳大利亚州买进大麦，加工成麦片后用作饲料，掌控进口权的就是 M 董事长。而三井物产长期担任南澳大利亚州政府大麦局的日本代理，有一年南澳大麦大丰收，就想卖到台湾。于是，以南澳政府大麦局的局长为团长，三井物产公司总部谷物油脂部大麦课的大桥信夫（曾升任至三井物产的董事长）等来台，一大早就来到 R 实业的办公室开始谈判。

谈判伊始，M 董事长就给我们来了个下马威，“南澳的大麦品质太不好了，比别家的含水率和杂质都多”。这是先增加对手心理负担的谈判技巧，采用的是攻击和责难对手弱点，使其处于弱势的战术。

在日本人的意识里，谈判时让对手感到心情不悦是不好的，因而在言语上会尽量控制。他们相信“诚意”而并非“对立”，并朝着双赢的方向去努力。而美国人则会直截了当地提出自己的主张，不带感情色彩地朝着合理化方向推进目标。而“中国式谈判”不同于任何一种方式。