



前 言

记得有一个故事，讲两个被判死刑的犯人临刑前许愿的事情。其中一个日本人，他说：“让我就日本的经营管理作最后一次演讲吧！”另外一个犯人是美国人，他听了后说：“先处决我吧！”

请放心，我并没有挑美国人刺的意思，也不打算给任何人上一堂有关日本经营管理的讲座。

目前，日本依然处在 1991 年开始的经济不景气时期，外界对曾经是神秘的，或许是“邪恶”的日本的浓厚兴趣已经消失。曾几何时，日本也有过一些好日子，陆续收买了 MGM（美国米高梅电影制片公司）、哥伦比亚、美国无线电广播城音乐厅，另外还实施了很多愚蠢的采购。因为我们曾经拥有过太多的钱，所以掏钱时眼睛眨都不用眨。现在世界上仍有上百万外国人为日本公

司工作，或和日本公司做生意。日本的银行、贸易公司以及日本货依然在世界上保持着强劲的竞争势头。当素不相识的日本人和外国人相遇，日本经济的成功奇迹仍然是一个饶有兴趣的话题。作为商人、咨询顾问、音乐人、艺术家，我没有一天不被问到为什么日本会成为这样一个经济大国。

当然有很多因素存在，比如终身雇佣制、论资排辈制、几个世纪以来集体稻耕所形成的团队精神、独特的审美观、心灵手巧的天性、模仿和改进的能力、等级森严的社会结构、合作紧密的政商关系、垄断型的企业关系、类似企业集团的“系列”体制、高水准的教育体系、整体性的挑战或竞争意识、年轻人和女性的较低报酬等等。类似的很多模式都被当作构成日本社会的经纬线。不少人热心研究或是经线，或是纬线，很少有人从整体的角度去看这块织布。如果把上述模式当作纺织日本社会的纺线，那么，编织机在哪里？纺织工人在哪里？到底是什么将我们的政府、教育、生儿育女、商业习惯纺进这个与众不同，又不可等闲视之的“日本”织布里去的呢？

本书将是日本核心的指南。我将介绍日本文化的核

心要素或思想，但并不打算逐一介绍你一直想要知道的有关日本的事情。我将介绍一个核心思想，将在你遇到日本人时帮助你理解日本人的行为和态度。如果不理解这个核心，那么终身雇佣制、“系列”体制以及团队精神，只是一些支离破碎的点，我希望能够帮助你把这点连接起来，构成一幅清晰的图像。

我将介绍的核心思想就是日本土生土长的宗教“神道”。我将介绍一些有关神道的基本知识，但更重要的是让你了解神道企业家是怎样思考问题的。我用一生的时间学习怎样利用神道的思考方式来管理自己的企业，并为其他企业家提供咨询。与大多数日本人相比，我更加认同神道的做法，但我的信仰和思想并非标新立异。我听说很多土著美洲人在美国已经认同了统治文化，忘记了他们祖先的文化传统。但是，当他们面临险境或陷入个人危机时，他们还是会掉过头来向他们的族人和他们的诸神寻求支持和前进的方向。同样，比起精神信仰，现在日本的大多数年轻人更关心最新出版的激光唱盘。尽管如此，如果你对普通的日本人稍微研究一下，你就会发现神道的影子。我希望本书可以带给你一些这方面的启示。

背 景

1945 年，日本是一片废墟和瓦砾。外国军队征服和占领了这块土地。农业遭到了毁灭性的破坏，粮食奇缺，又没有可以通过贸易换钱买粮的工业产品，全国饥荒遍野。到 1955 年时，有些工业部门得到复苏，但“日本制造”是廉价和劣质品的代名词。到 1975 年时，我们的产品已经占据了部分或整个市场份额，让世界很多一流公司震惊不已。到了 1985 年，战败小国日本成为世界上第二大经济强国。

在我写这本书时，经济不景气和一次大地震带来的痛苦依然挥之不去。日本似乎准备被巨浪掀沉。此时还向美国人讲日本的事情，恐怕有点儿堂·吉珂德式的不自量力。不过很多美国人习惯上蔑视日本，当我们突然呈现力量时，他们又会很吃惊。本书目的之一是让大家

了解日本成功的秘诀。有两个理由促使我写这本书，一个是读者大多数将从中受益；另一个是希望能够消除由于彼此不了解而引起的误会。

在我看来，日本经历了五十年令人眩目的快速成长和变化，而现在正是五十年积累的毒素外渗的时候。我们的政治（和经济）躯体处于自我医治阶段，不久将变得比以往更加强大、更加生机勃勃。届时我不希望任何人感到意外。我希望美国人能够以更加积极的态度把我们当作一个朋友、一个不可小觑的对手、同一个星球上的善邻。

日本古代文化

文化是社会准则的产物和反映。几万年前，在被称作“日本”的国家诞生之前，古代祖先们生活在拥有各自文化的群体社会中，各自遗传和交接各自的群体文

化。不同的群体社会互相接触，随着冲突的出现和演变，战争接踵而来，某些群体社会被打散、肢解或被并入其他群体社会，其文化遗产被更迭。数千年后，具有代表性的文化种类越来越少。

所有原始文化，无论源自非洲、亚洲、欧洲，还是美洲，其核心部分都是祖先崇拜和万物有灵论。开启一个人特征的钥匙是其祖先、种族的祖先及其心灵图腾。要想搞清楚自己是谁，必须知道谁是自己的父母和祖父母、自己从属的种族，自己为之工作并受其保护的动物、植物或神灵。所有这些信息通过口头、梦境和视觉代代相传，编织成一个共有的记忆。

每个群体社会都拥有各自的信仰、价值观、习俗、审美观，以至体形和心理特征。数千年来，这些习惯、价值观以及精神构造指导婚姻的缔结，左右子孙后代的生存方式，反映在决定高矮肥瘦等种族遗传基因里。

群体社会的消亡，宗教的勃兴

随着人类意识的膨胀和交通手段的进步，群体社会之间的接触变得日益频繁和深入，从而导致战争。侵略和传染病摧毁了许多群体社会，导致其文化的终结。随着旧群体社会的消失和合并，需要新的东西将较大的、但支离破碎的群体社会结合在一起，产生一种能够鹤立于祖先、血统或任何单一部落之上、具有普遍性的共有的意识形态，成为必然。作为一个结果，新组合的群体社会不再分享同一个历史，这个部落的圣牛，在另一个部落里会被当作晚餐。所以，“宗教”兴起了。

英语中“**religion**”（宗教）由“**re**”和“**ligion**”构成。前者指“重新”，后者指“结合”。大多数分析家认为“重新——结合”是指与上帝重新结合的意思。但是，“**religion**”同样是为了“重新结合”不同文化背

景的人们聚集在一个囊括一切的意识形态之下。

犹太教和基督教共有的“伊甸园”的概念，也许理解为对往日共有的美好的回忆更为贴切。一种由祖先、神灵、植物和动物构成的美妙生活——部落和其组织栖身的安全子宫。但来自智慧之树的禁果是一种突然，或来势汹汹，部落意识到不得不迎合实力相当或比自己强大的力量，否则便是自寻死路。从子宫降生到群雄纷争的荒野乱世，对很多部落来说，一定是一个既兴奋又恐惧的体验。

被认为是“世界性宗教”的基督教、伊斯兰教、佛教，在数个世纪彼此传播。随着军事帝国的扩张，人们的心性和心灵帝国不得不相应重新建造、重新合并、重新结合为更广阔的群体社会。在中东和欧洲，帝国的形成经历了数千年。埃及人、希腊人、罗马人、挪威人、葡萄牙人、诺曼人、英国人、荷兰人、蒙古人、中国的唐·宋·明朝人和日本人，所有这些人依次征服能够征服的任何土地，传播自己的政体、风俗习惯、语言、价值观及信仰。

不失本色的日本

现今大多数人的文化背景混合，内涵广阔深远。比如经常拿来和日本做比较的英国，也是一个岛国，曾经数世纪受到过挪威人、罗马人和诺曼人的征服和占领。英国的政治体制源自罗马，哲学和美学来自希腊，语言受到挪威语和诺曼法语的重大影响。

日本同样也是一个混合物。我们的文化取自东南亚、大洋洲、印度、中国；近年又受到欧美的影响。不同的是，日本环海辽阔，技术发达的邻国较少。所以1945年以前的日本从未遇到外国入侵或占领。其结果是，如果不是出于我们的选择，我们从未被强迫接受太大的变化。所以日本基本上是一个保持原本特色，拥有同一个祖先的群体社会。几百年来，我们独特的种族遗产被保留下来，基本上没有中断过。我们原始的万物有

灵论，相信大自然、诸灵、诸神和人类本身都是构成单一群体社会的组成部分。在“宗教”勃兴之前，这样的价值观在各地的群体社会里被认为是理所当然的事情。了解日本文化的关键在于明白日本社会中原始成分的生命力依然显著，甚至包括形式，也是依旧保持了原本的特色。

在导游指南书里，日本常被描绘成“融合古老和现代为一体的迷人国度”。实际上这种融合正是日本闻名遐迩的基本因素和力量的主要源泉。日本天皇延续的是世界上最古老、最纯正的皇室血统。我们的制造业拥有最新锐、最先进的电子和制造技术。虽然这些事实众所周知，但其真正含意却依然没有被完全理解。

“日本”的含义

我已经说过，上千年来日本文化遗产被毫无变更地

保留了下来。然而，日本文化的很多方面已经发生了变化。到底什么没有变呢？我们从祖先那里继承的遗产的核心是什么？我首先简单地回答：神道。

铃木大雪将“禅”引入现代社会，他曾经说过日本文化的核心是禅。佛教，当然来源于印度。可是，印度佛教、中国佛教和日本佛教之间存在着很大差别。是什么将日本文化的本质植入日本佛教的呢？

成功传入日本的外来教义——佛教、儒教、道教，都明显地被“日本”化。日本的心性的灵魂，即神道，重新塑造了这些教义。

神道是日本文化的根源。神道使日本的禅“日本”化。同样，从日本的商务风格、经营管理、“系列”体制、质量保证系统、整体质量管理等角度，都可以看到“日本”的影子。

数世纪以来，神道一直是维系日本社会完整的纽带。它是日本音乐的音调和音色，也是我们行为的逻辑出发点。但是，神道的准确含义却是暧昧的和无形的，无法明确阐述的。不同于传统宗教，神道没有成文的教义或宗教经典，也不是一个组织或任何一种“事情”。神道是一种精神、心态、心灵的波动。神道弥漫于构成

日本人“生活方式”的主要精神构造和情感里，流淌于日本文化的各个角落，有时若隐若现，但通常深奥莫测。

从历史上看，在佛教、儒教、资本主义等外来之物传入日本并在它们变为“日本”的过程中，神道起了催化、助长的作用。寻找日本文化的本质，应该首先寻找和证实神道核心与其他因素的具体关系。佛教、儒教、中国文化、欧洲文化、科学、茶道、花道、终身雇佣制、注射模塑成型技术——在日本可以找到的任何关键因素都毫无例外地围绕着神道核心旋转。

日本虽然借用了很多外来文化，但很少毫无取舍地完全接受。从 4 世纪到 9 世纪，中国是日本艺术、宗教和科学的主要来源，我们甚至引进了中国文字。但是，我们没有接受裹脚和阉割的习俗；我们虽然引进了儒教，但是我们没有接受孟子的革命思想——推翻逆“天道”的统治者无罪；我们引进了资本主义，但是没有接受西方式的竞争体制。依据原始的日本价值观，我们挑剔地选择，然后决定接受什么和拒绝什么。这个不声不响的和不露山水的选择过程，是我们将所有东西不断改造使之从本质上成为“日本”的过程。在日本，所有东西

都是通过神道精神被接触、审视 再被接受、拒绝或修改。

神 道

神道的历史和日本人一样古老。但是很奇怪关于神道的记载却很少。文化是一个背景，无法勾勒其轮廓，即便身处文化，我们也不会意识到。对于群体社会的成员来说，从属的文化是一个很自然的存在。文化只是在接触异国时，才会从背景中显露出来。“神道”这一词汇是在公元 537 年，佛教传入日本时才出现的。在此之前，只有群体社会的宇宙论和祭祀仪式，除此之外没有别的，所以也用不着特意找个词汇来代表它的含义。

有关神道的学术研究是在第二次世界大战后才真正开始的。开始研究神道的直接动机来自美国兵散发的基督教传单。传单上基督教义解释得很明了彻底，以致刺激了日本首位神道神学家——折口信夫，使其体会到一

种使命感，作为回应和推广，应该将神道理论系统化。

今后全球异文化接触交流的频繁程度和深度都将提高，不仅使文化变成一个突出的课题，也为我们提供了更多更详尽地了解本国及异国文化的机会。在此过程中，对于我们来说，最关键的是检视我们文化的核心，而日本文化的核心是神道。日本的宗教、祭祀仪式、艺术、社会制度、经济等所有日本的因素，都必须经过神道的检验。所以文化大交流的时代将毫无疑问地引导更多的人重视和研究神道。

如果你把神道当作宗教并对其结构和内容感兴趣的话，我愿意推荐一本名为《神道》（小野祖教著）的书。但神道不是因为某人、一个意外发现、一个念头或一本书而兴起的宗教，它是一个定义模糊的教义。神道是一个知识的累积，是有关几千年日本人的历史。因此本书将一笔带过地介绍什么是神道，将把重心放在神道与我们今日生活的关系上。我打算重点叙述现代日本商务人士广泛应用的神道信念、哲学和思想，并且相信开卷有益。

第 1 章
神道与商务活动

据我所知，至今还没有哪位神道学者或经济学者曾经认真地尝试过将神道与经济繁荣联系起来。大多数经济学者避谈宗教，大多数宗教人士坚信奸商和铜臭的说法，特别是在宗教会议上，人们对任何与商务有关的话题敬而远之。显然弱肉强食、适者生存的经济规律与宗教信仰格格不入。

神道强调生命存在的重要性。食还是被食，都要乐于从命。轻易地或贪婪地杀生都不可取，但神道并不禁忌包括肉类、鱼类在内的任何食物。我们需要生存下去。不管食还是被食，神道最注重的是其心灵精华。所有东西都应该得到应有的尊敬，得到帮助，以展现它们的本性，实现它们相应的使命。这是一种乐观和积极向上的想法。对于神道来说，全身心地投入生命本身神圣