

BUSINESS GUIDE TO JAPAN



# 读懂日本<sup>的</sup> 第一本书

走进日本

[美]博耶·拉法叶·德蒙特 (Boye Lafayette De Mente) 著 马飞飞 译

中国铁道出版社  
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

BUSINESS GUIDE TO



# 读懂日本<sup>的</sup> 第一本书



走进日本

[美]博耶·拉法叶·德蒙特 (Boye Lafayette De Mente) 著 马飞飞 译

中国铁道出版社  
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

# 北京市版权局著作权合同登记 图字：01-2008-5032

## 图书在版编目 (CIP) 数据

读懂日本的第一本书：走进日本 / (美) 德蒙特著；  
马飞飞译. —北京：中国铁道出版社，2013. 7  
ISBN 978-7-113-16497-3

I. 读… II. ①德…②马… III. ①商业经营—概  
况—日本 IV. F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 097124 号

BUSINESS GUIDE TO JAPAN; A QUICK GUIDE TO OPENING DOORS AND CLOSING  
DEALS by BOYE LAFAYETTE DE MENTE  
Copyright © 1989, 2006 BY BOYE LAFAYETTE DE MENTE  
This edition arranged with Periplus Editions (HK) Ltd through BIG APPLE TUTTLE-MORI  
AGENCY, LABUAN, MALAYSIA.  
Simplified Chinese edition copyright © 2009 CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE  
All rights reserved.

书 名：读懂日本的第一本书——走进日本  
作 者：[美] 博耶·拉法叶·德蒙特 著  
译 者：马飞飞

---

责任编辑：郑媛媛 编辑部电话：010-51873179  
封面设计：王 岩  
责任校对：龚长江  
责任印制：赵星辰

---

出版发行：中国铁道出版社（100054，北京市西城区右安门西街8号）  
网 址：<http://www.tdpress.com>  
印 刷：中煤涿州制图印刷厂北京分厂  
版 次：2013年7月第1版 2013年7月第1次印刷  
开 本：700 mm×1 000 mm 1/16 印张：7.5 字数：101 千  
书 号：ISBN 978-7-113-16497-3  
定 价：22.00 元

---

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版的图书，如有缺页、倒页、脱页者，请与本社读者服务部联系调换。

## 前言

日本是世界上最有利可图的消费者市场和工业市场之一。它也是世界上最具挑战性的市场之一，要求有特别的知识、特殊的才能以及出色的承诺、耐心及恒心。

日本特立独行的作家、顾问、评论家松本道弘（Michihiro Matsumoto）说道，想要了解日本的商界是怎样运行的并在其中取得成功，最好的方法就是把每一家公司都当作是一粒纳豆（natto）。

纳豆是一种由发酵的大豆面团做成的传统日本食品，很丑很难闻，对于外国人来说，吃起来就像一管坏了的胶水。近些时日，日本就用外国人能不能吃纳豆来检验他们对日本的承诺是否可信。问题的关键不是他们喜不喜欢它，而是他们能不能不顾纳豆多难闻、多难吃而把它吃下去。

松本道弘把所有日本的机构，不管是政界、学术界、社会界还是商界，都比作是纳豆。他将他尖锐的比喻总结成以下几点：（1）日本公司里都是日本人的精粹，因此不同于任何其他国家的公司；（2）日本公司拥有只有日本人才能彻底理解和接受的独特个性和品味；（3）如果一个外国人在很长一段时间内都没能够学会品味欣赏日本公司，毫无疑问他会发现日本公司很难相处。

直到 20 世纪 90 年代，日本纳豆公司的一个显著特征就是几乎没有一个公司建立一个永久固定的门户来允许外来人进入公司，不管是商人还是普通大众。每一个机构都像是一个巨大的冰山，西方人典型的直率的做事方法很难甚至不可能将其融化。

在大多日本公司里，包括那些有着显著西方形象的公司，很多这种纳豆特点依然有迹可循，而且几乎没有任何改变。在很多老牌大公司里，这种调整是不可见的或者无法用实际的条款来衡量的。

像尼桑或索尼那样高姿态的公司委任外国人担任 CEO 或会长的例子实属少数，正是它们动摇了日本商界和政府中依然根深蒂固的文化根基。



## 走进日本

一般说来，松本道弘的比喻仅仅部分不适用于由不拘一格的年轻企业家创立的通常是中小型的新企业。他们无视一切传统规矩。但是，随着这些新企业的发展，他们会慢慢变成“典型的日本企业”。

基于这些情况，松本道弘的日本公司“科普小册子”还是可以教给我们很多有用的东西。他说如果一个没有内部关系的外人想要跟一个日本公司建交做生意，那么他可能永远都穿不过这城堡的城墙。

如果一个外人硬要打进一个公司，城墙受力的地方可能会像气球一样凹进一点，然后在别的地方鼓出来，但是这城堡的壁垒不会被打出一个永久的缺口。

松本道弘表示外国或本国的商人想要进入日本公司“护体外壳”的唯一办法就是有一个内部人员把他们拉进去。这条规律虽然也有明显的例外，但那只是少数。

如果一个外人通过一个项目提议、经内部人的适当介绍确实成功地进入到公司内部，公司会为了此项目与整个公司机制协调一致而继续消化或将其日本化。这个同化过程不是那么快就能完成的。实际上，这经常是惜时惜财的急性子的外国人最终过不去的那一关。

不管日本公司是否可能会试图摆脱他们传统的纳豆特点，有一些像数学公式一样固定的具体的文化、允许的礼节，可以帮助我们接近他们并与之打交道。总体上说来，如果一个人没有以正确的顺序、正确的方式来遵循这些礼节，他就很难成功地与日本公司签署合同、建立贸易关系。

对于个人而言，日本人，尤其是年轻人，传统的态度行为已经有了很大的改变：从以前死板的文化模式变成现在像典型西方人一样的开放实际。

但是在成人的商界和学术界，当这些人作为一个团队或团体中的成员去跟其他日本人打交道时，他们必须与他们所属的机构中现存的文化保持一致，而这文化大多保持传统意义中的日本的形象。

本书指出了典型日本公司本性的基础的关键性文化因素，提供了成功与他们接触并打交道的观点及方法。

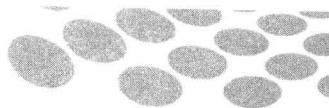
# 目录 CONTENTS

---

陌生的伙伴	1
情感的文化	3
憎恨的因素	6
集体审议的角色	8
派系的因素	10
腹艺	12
心灵交流	14
靠直觉管理	16
熟悉禅宗	18
用最好的一面示人	20
介绍你的公司	23
明白你在说什么	25
放对饵	28
专注于正确的联系人	30
找到合适联系人的途径	32
投入你的生活	34
杜绝使用劣质印刷物	36
单刀直入	37
战斗的精神	38
雇佣的原则	39

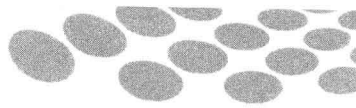


利用日本联系人的利弊 .....	40
去日本的重要性 .....	42
插科打诨 .....	43
从咨询人和中间人处获得帮助 .....	45
向顾问借“脸面” .....	47
邀请日本人去拜访你 .....	49
日本公司的组织机构 .....	51
日本公司精神文化 .....	55
见好第一面 .....	57
鞠躬礼仍然受用 .....	60
名片的学问 .....	61
从陌生到熟悉 .....	63
领悟“拒绝”暗号 .....	65
问候礼的重要性 .....	68
看透“面具”背后的故事 .....	70
至关重要的会前商讨 .....	72
根回 .....	73
“我会尽我最大努力” .....	75
“我能理解” .....	76
纸面会议制度 .....	77
跟踪进度的重要性 .....	79
善用口译 .....	81
不贯彻到底的危害 .....	83
谈判桌上的技巧 .....	85
用沉默将你一军 .....	87
拿捏好逻辑的运用 .....	89
掌握夜间谈生意的艺术 .....	90
深藏不露的重要性 .....	92



酒杯文化 .....	94
“让我们喝一杯吧” .....	95
球场上的生意 .....	97
文化的冲击 .....	99
对性的控制 .....	101
当进展变得困难时 .....	103
为什么日本人有质量意识 .....	105
“持续改善”因素 .....	107
服务顾客的艺术 .....	108
爱的表示 .....	109
碾磨芝麻种子 .....	110
在日本市场上趁热打铁 .....	111
追随年轻人 .....	112





## 陌生的伙伴

与日本商人打交道、理解他们的想法的第一个关键就是要时刻记着有两种文化，一种是看得见摸得着的，另一种却看不见摸不着。正是日本这种看不见的文化将日本人与其他人区别开来，使他们的做事方法与众不同，经常令人难以理解或学习。

尽管自 1945 年第二次世界大战结束以后，日本的看不见的文化已经很大程度地弱化，而且依然在改变，但它仍旧是日本政治和经济系统的主导力量。

将日本商人与美国或欧洲商人区别开来的文化差异是基本且广泛的，从他们的价值观、人际关系的本质到他们怎样处理事情，无所不涉及。

日本人信仰和行为的基础是建立在一系列表现他们生存哲学、描述他们思维模式、规定他们做事方法的关键词上的。日本人的行为中，最基本的词是 amae<sup>①</sup>，指的是人与人之间的理想化关系，一种绝对的信任与仁善的关系，没有人从他人身上得到不该的利益，所有的人都由一个哲学上的、精神上的、超越世俗平庸的纽带联系在一起。日本人的词汇中，第二位重要的是 wa，意思是和平、和谐，它既是 amae 的分支，又是其存在和使用的必要因素。当然，这些原则从没有完美地实现过，但它们已经是并依然是日本人的民族性道德标准。

日本文化起源于神道教、佛教、儒教及道教，而其整体构架是由 amae 和 wa 的原则所润色成型的，尤其是人际关系的礼节和规范——

---

① 编者注：日本学者土居健郎在其名著《依赖心理构造》（*The Anatomy of Dependence*）中提出日本人的“依赖（amae）”心理，是日本社会心理构成的核心。



## 走进日本

不管是上流人士还是凡夫俗子。正是这些关系及其分支构成了日本商人体系的内在核心和外在形式。

另外，在日本人性格形成过程中占主要地位的、影响日本人对外国人的态度及他们做生意的方法的其他因素还包括其国土的面积，其历史上大多数时间对外界相对封锁，其种族同一性，日本对于 wa 优越性的深度信仰以及直到最近依然持有的观念——将外界当作敌人小心防御，不惜任何代价。

19 世纪 50 年代，美国强行打开日本国门，日本人突然面对经历工业革命后的西方国家的物质财富和力量，快速膨胀的自卑感使得他们的民族个性更加复杂。

这种新的心理因素与日本人隐形的文化传统相混合，造成了他们一定的性格分裂——一方面是强烈的优越感，另一方面是同等强烈的自卑感。优越感与自卑感的结合在日本人此后的历史中有深远的影响，直到今天仍然影响着他们所有对于外国人的态度和行为，不管是个人的还是商业的。

现在，越来越多的日本人变得国际化，可以像西方人一样思考、交谈和做事，但在与本国人打交道的过程中，他们必须丢掉所谓的“国际化的自我”，与周围的“日本方式”保持一致，否则会感觉更加孤立，而且会经常像在日本生活工作的西方人一样居于弱势。Amae 和 wa 已经不再是绝对的价值观，但它们仍是日本人行为的哲学道德基础。

或许成功地与日本人打交道的第二个重要因素就是理解他们藏在面具后面的感情因素。



## 情感的文化

在外国人眼中，日本人的一个典型形象就是他们阴晴变化不定，属“冷血动物”。而事实上是日本人比大多数其他人更容易被了解，因为他们的思维模式是非常固定的，且比其他人被同化得多。至于对日本人“冷血”的错误理解，已经是很多反应迟钝的外国人失败的原因了，更不用说在国际市场上引发了多少麻烦。

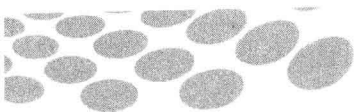
因其特定的历史原因，日本人其实比美国人和大多西方人情感丰富得多。

很多西方人都习惯于有一定的坦率直白的批判、叹息甚至侮辱，而且自己对此也有一层厚厚的防护外壳。大多西方人也学会了怎样以牙还牙。日本人则不同。他们的文化训练过程是一向杜绝这种行为的，他们的情感被紧紧地约束着，人们不会看出他们的想法或感觉，尤其是在正式的商业场合。

当然，这些就是西方人把日本人当作“冷血动物”的根源。他们严格的礼节系统，尤其是对每一个人所用的语言标准也不相同，使得他们对于大多数轻微的不文明的行为特别敏感。他们的防护外壳太薄了，也太敏感了，以至于闪现在一个人脸上的不屑的神情就足以毁了他们或引起他们对此人永久的愤怒。

长达几个世纪的正常人类情感的控制与过度敏感使得日本人在不受他们文化的制约束缚时，尤其是战争中或对待俘虏和动物时，会表现出极度的暴力倾向。历史上也有这种例子，某个人会忍受不了束缚，突然爆发出来，采取某种极端行为。

20世纪50年代，大批的日本人开始出国学习调查，但他们很多人都承受不了重压很快就生病，要么立即回国，要么待在旅馆里等着



## 走进日本

回国日程。

在接下来的时间里，只要有可能，日本公司会在国外建立一个分支机构专管对外业务，因为他们只有在与日本同胞打交道的时候才会有舒适感、安全感。

老的日本人的情感外壳还掺有部分由于历史问题遗留下来的憎恨的因素。日本人内心深处总以为外国人，尤其是西方人看不起他们，且随时都可能利用他们。

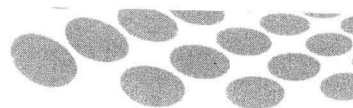
现在日本人的外壳比近期如 20 世纪 80 年代的都要厚得多，但跟传统的美国人或欧洲人比起来依然要薄得多。他们敏感的触角时刻挺立着，尤其是在与外国人打交道的时候。

如果有外国人，（不是被日本人列入“尊贵的客人”的外国人）在场的话，他们情感敏感性的问题就变得复杂起来，因为不管他们怎么努力，大多未国际化的日本人都会承认跟外国人在一起会让他们感觉不舒服。

直到今天，诚实一点的日本商人私下会坦承他们不喜欢与外国人来往，而且如果可以选择的话，他们宁愿不跟他们做生意。这是一个文化的反应，始于他们永远不能预知外国人的行为这一事实，更何况这些行为大多都是令人不安、紧张的。

这就意味着想要有效地与日本人来往，尤其是那些还没有因长时间接触过外国人而变得有点麻木的日本人，我们要用特别的礼貌对待他们。这一点非常重要。日本人发现大多数外国人都对日本礼节不清楚，而一般说来，他们需要忍耐很多来包容在他们眼里非常不礼貌的外国人的行为。但是他们发现容忍西方人行为的负面影响在自己身上日积月累，他们需要一种途径清除出去。

在商业上，有很多地方是要要求日本人去改变他们的做事方法而迎合外国人，这是顺应民意且合情合理的。但是其他人也不可以攻击他们的情感，除非其产生了一些负面的反应。学习怎样可以打击一个日本人而不是将其激怒也是与日本人合作中的一部分。



很明显，一些要避免的更明显更具破坏性的东西是种族或文化优越感的表现、没有对日本的习俗信仰表现出合适的尊重以及没有在应该的时候表示感激或感谢。现在日本人变得越来越自信，说不定有一天，对于日本人的生鱼片或其他传统菜的贬低评价不仅是极具侮辱性的了，而且会影响生意上的关系。

虽然传统文化对日本人的行为很有影响力，有趣的是一旦他们不再受这文化的约束，将他们联系在一起的文化纽带很快就轻易断裂了。仅仅只需在国外待两年的时间，一个普通的日本人就被世界化到再也融不进传统的文化模型中了。而当这些人回国的时候，他们会由于他们非日本化的态度和行为而受到不同类型、不同程度的歧视。



## 憎恨的因素

日本在 20 世纪 50 年代初到 70 年代惊人的经济进步被很多日本人当作是对那些嘲笑他们传统文化、把他们当作生性劣等的外国人很好的反击。然而，日本一些公司和个人的暴富却为他们对西方的憎恨增添了新的转变。

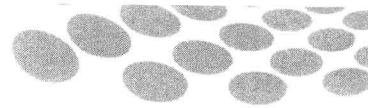
到 1980 年，日本商业团体很明显感觉到他们周围有一大批外国人，他们想要卖出些东西或能够赞助某个项目。从 20 世纪 60 年代开始的点点星火，到 70 年代末的时候已经发展到燎原之火。从外国总统、总理、政府官员到小商小贩，每个人都想向暴富的日本人出售点什么。

来日本的外国人中，有一些有很大的政治影响力，他们得到了与私有资本并不交好的政府的承诺。而这更加加剧了日本人的这一感觉：整个世界都想要占日本的便宜。

这一现象一直持续到 90 年代日本的经济空中楼阁倒塌，日本看起来停不下来的增长速度降低到近乎爬行，而日本人对于公司结构和管理模式的极度自信也受到了惊人的打击。他们狂欢的高涨情绪一下子像一个被戳破的气球，瘪了。

全世界对于日本人的渴望和信心被当头泼了一记凉水，再加上美国经济的复苏、中国香港、台湾和韩国等国家和地区的崛起，这对日本人的整体思维模式和与世界上其他国家的贸易来说其实也是有不可估量的益处的。

经济奇迹之后，日本开始重组，促进那些可以让日本人在社会经济体系上更加接近世界的基础性改革。商人、经济学家、学者以及整个社会圈里的各种各样的人开始质疑曾经帮助造就日本经济奇迹的传



统信仰和习俗。

结合不断发展的国际形势，日本的这种改革在很大方面上改变了其国民及他们的商业思维模式，外国人在日本做生意也变得容易得多。但是这并不意味着他们的态度和行为已经改变到他们已经不是传统意义上的日本人了。

那些已经控制塑造日本人长达一千年的传统价值观和特性依然是大多成年日本人在公共场合中态度和行为的基本。想要了解并成功地与日本商人和政府官员打交道，我们还是需要深刻知晓这些经久不衰的文化因素。

## 集体审议的角色

乔治·奥威尔写《1984》的时候有一点了解儒教或日本文化。日本文化中的一个因素让我想起了奥威尔的书中所提到的 shudan ishiki，日语中一个古老的词汇，意思类似“集体审议”。

集体审议现在依然是日本管理方式的一个重要因素，尤其是在大公司里，尽管它现在有明显的不足。日本公司里有一种很慢但循序渐进的运动，想要允许个人思维和创新，但是这项运动还在发展的初期阶段，且没有足够深入到可以很大地改变一个人与公司打交道的方式。

现在仍然在很多日本公司盛行的集体审议的概念是强制要求实际上所有的决定都要经过大多数人的同意，而这则戏剧化地增加了做出决定所需的时间。队伍越庞大，要达到一致意见的时间就越长。

集体审议的明显优势就是一旦在一个会议上或一个部门里达成一致意见，团队里全心全意的支持与努力将会保证这一任务会更加可能有效迅速地完成。

但是集体审议这一方法的使用却有一个下降趋势。它对公司尤其是政府机构来说依然很普通，把员工看作、当作机器零件而不是一个个的人。除了别的事情，大的公司和政府机构还经常每隔两三年就把不同部门的白领换一换。

这种调换机制的目的是使员工能够接触到所有关键部门，以便他们被升职或委派以更重任务时能对整个公司运营有一个好的大局观。表面上，这种机制有它的优点，但是对任何一个具体的部门来讲，他们成员的很大一部分是新来的，对于要做的工作略知一二或毫不了解。





这种培养人才的方法背后的想法毫无疑问就是每个部门中有经验的老人总会培训监督新人，带着他们直到他们上手新的工作。

跟日本公司打交道的外国人要小心不要恰巧碰到这团体里的新成员，因为这人可能不是很熟悉业务，甚至一窍不通。

这种不管不同专业知识就随便调人的习惯，把新注入的新鲜血液用来挡住那些不请自来的访客或来电的习惯，更加增添了外人与公司打交道或联系所需的时间，甚至有时会造成混乱。而这也是在去一个公司之前或打电话之前最好手里有一个负责人的名字。马上给出你想要接触的人的名字，或许可以使你不会陷入被日本公司黏黏的外墙吞掉的麻烦。

集体审议的效应远不止于把公司当作是一个由几乎完全相同可互换的零件组成的单一有机体。这跟日本人喜欢成群结队、以团队派系为单位活动有一定的关系。

另外，集体审议现象肯定还有另一个积极的作用。日本人与生俱来的超高效率团体工作是他们最重要的经济实力之一。套用我喜欢用的一个比喻就是，日本人团队就像一个高标准训练的军队，而外国人则像一群业余的武士。