

洞察日本文化 ——对日经商之道

〔美〕博耶·德·门蒂 著
李福顺 唐永川 杨泓 译

洞察日本文化 ——对日经商之道

〔美〕博耶·德·门蒂 著

李福顺 唐永川 杨泓 译

中国人民大学出版社

How to Do Business

with the Japanese

A Complete Guide to Japanese

Customs and Business Practices

Boye De Mende

Trade imprint of National Textbook Company, 1987

洞察日本文化——对日经商之道

[美] 博耶·德·门蒂 著

李福顺 唐永川 杨泓 译

*

中国人民大学出版社出版发行

(北京海淀路 39 号 邮编 100872)

中国人民大学出版社印刷厂印刷

(北京鼓楼西大街石桥胡同 61 号)

新华书店经销

*

开本: 787×1092 毫米 32 开 印张: 9.75 插页 2

1991 年 7 月第 1 版 1991 年 7 月第 1 次印刷

字数: 207 000 册数: 1-3200

*

ISBN 7-300-01064-4

F·301 定价: 3.50 元

译 者 的 话

博耶·德·门蒂是美国的一位从事日本研究的权威，自1949年他以美国军事委员会成员身份赴日起，侨居日本达数十年之久，深谙日本的政治、经济、文化。他先后撰写过十余部关于日本的书籍，这些书在世界各地广为流传，影响颇深。而《洞察日本文化——对日经商之道》一书更是他逾越日本的语言和文化屏障之后，融半生心血、汇数十载经验锤炼而成的一部力作。

无论在西方还是在东方，介绍日本经济体制、工商业经营方式、文化背景，以及对日贸易一类的书籍，均充斥于市，可谓多矣，然而就其深度和广度而言，能与该书相媲美者，为数不多。尤其那些沙龙作家、旅游学者的穿凿之笔、猎奇之作更是无法与其分庭抗礼。德·门蒂凭借敏锐的洞察力和与日本政界、商界的各个阶层人士长期打交道的丰富实践，把该书展现在读者面前。

本书从日本的文化背景和经济体制入手，一开始，便把人们带入了充满神奇色彩的日本世界，这个世界，由形形色色、大大小小的“家庭”组成，家长是这些“家庭”、乃至整个世界的主宰。公司是日本经济这一庞然大物的基本组成单元，每个公司都是一个典型的家庭，公司总裁就是这个家庭

242/5

的父母。这种家长式的统治维系了日本的经济体制，成为日本经济发展的支柱。接下来，作者详细地把日本的经济财团、主导企业，连同它们的经济实力与地位介绍给读者，并就各个企业的经营特点、成功诀窍，乃至那些光怪陆离的市场销售、广告宣传手法都做了细致入微的剖析。作为全书核心，作者把人们引到经济谈判桌旁。在这里，透过日本人那富有挑衅性而又受传统习惯束缚的眼神，我们不难看出，日本人是天才的谈判家，而西方商人则相形见绌。外国人在穿越文化屏障、建立良好的人际关系之前，要想进入日本市场，好比平步登天：一个个趾高气扬的西方商人，在日本被碰得头破血流，不得不败阵而归……这就是作者笔下的日本，这就是外国人在日本做生意面临的问题，读后令人耳目一新，或掩卷冥思，或拍案叫绝。

外国人究竟怎样才能打入日本市场呢？作者以他的独到见解，向来日本做生意，或打算来日本做生意的外国人指出了一条成功之路。

囿于作者的资产阶级立场，书中反映了一些错误观点。譬如他对某些日本商界要员的军国主义思想持一种赞许态度，就需要我们认真分析并加以批判。

本书原名为《怎样与日本人做生意——日本习俗及在日经商指南》，现名为译者所加。由于译者水平有限，手头资料不足，译文中难免存在很多错误和不足，希冀各界读者批评、指正。本书在成书过程中，承蒙杨慧林同志的大力促成和中国人民大学出版社的大力支持，谨此深表谢意。

目 录

第一章	今日日本	1
第二章	西方人在日本做生意面临的问题	15
第三章	日本商人	30
第四章	日本工商界的形象	68
第五章	日本与西方商人之间的摩擦带	90
第六章	日本消费者对外国产品的印象	104
第七章	穿越牢固的屏障	116
第八章	合资企业及其特有的问题	133
第九章	雇员的招聘及管理	156
第十章	日本工会的独特之处	187
第十一章	日本消费市场的构成	194
第十二章	扑朔迷离的日本市场	214
第十三章	日本人的销售方式	226
第十四章	日本的广告方式	236
第十五章	举足轻重的公共关系	254
第十六章	日本的明天	263
第十七章	生活在日本	282

第一章

今日日本

文化冲突

日本和西方商人之间，每年都要相互做数以 10 亿美元计的进出口生意。在日本，共有几千家日外合资的盈利性商业企业，而且这一数目正以每月增加四、五家的速度在发展。然而，对日本，西方人犯了很多错误，最严重的是他们以为日本人就同日本的工业一样是“西式”的，在日本经营生意或多或少和在美国或欧洲一样，或者在日本做买卖是件很容易的事。

事实上，自 1952 年以来那些在日本早已建成并开业的公司，它们所取得的成功还没有失败和教训多。一些本来已有投资意向的外商，由于准备工作不充分，同日方之间相互不理解，以及双方造成的错误不得不停止在日投资，这就更能说明上述问题。

在本世纪 50 年代期间，很多西方人和日本人都认为日本“传统”的经商体制已经过时，并将很快被“更现代而高效”的美国体制所取代。在那个年代里，日本的一些中小商业企业，在一些主要方面的确在某种程度上采用了美国的管理，其

中的一些公司还取得了异乎寻常的发展，并颇具名望。但是，那些规模较大和老字辈的日本公司却仍旧无声无息地按照传统方式在经营它们的买卖。它们安然自得地确信：它们已经具有世界上最好的经营体制——至少象日本受到青睐那样。

60年代初期，日本商界想通过对日本历史的回顾，来寻求一种观点，并以它为基础，来支持他们建立自己的独特的经营体制。他们总的来讲就是进一步摒弃了美国式的管理，同时采纳有益的忠告，解决如何处理国内外与日俱增的竞争问题。这一努力的主要内容是醉心于对3本书的学习研究。这3本书是：日本末代军事王朝创始人德川家康的18卷个人“传记”；中国古代军事战略家孙子的《孙子兵法》和一本新版的《日本帝国部队作战手册》。简单地说，这些商人读者从这几本书中受到启发，他们把经营管理与军事战略战术等同起来，并不遗余力地为他们的公司和国家的昌盛和荣誉而奋斗。

60年代中期，所有已经采取或开始采取某些美国的管理方法的公司，包括日美合资公司发现，不得不全部放弃美国式的管理方法，回到日本方式中去，或对美式管理进行严格修改，以适宜日本舞台。当前，尽管在日本已发生了很多表面的变化，可是西方与日本的经营体制仍旧有着本质上的差别——在日本，它表现在，不论在哪里，等待外国商人的，总是没完没了的受挫折、令人焦虑和惊讶。

当你认为一般情况下，在西方做生意是在人为的竞争气氛中造成紧张，而日本方式的主要特色是消除或减少紧张及个人的责任，促进集体精神并保持气氛和谐，这样，你就可以开始欣赏一下日本及西方做生意的方式之间存在哪些不同

之处了。日本传统的经营体制是建立在上下级人际关系、资历以及强大的独裁——家长制式的处理方法这些基础之上的，它与美国和欧洲商人在很多方面重视处事态度和作法恰恰背道而驰，由此引起的冲突，无论是对日本人还是西方的经济人都是一种心理上的挫伤。

海外日本人

那些致力于在日本经商、却又由于文化冲击而身受其害的外国商人，当他们看到日本商人在国外经商遭到更大的人类弊病的困扰时，也许对他们在某种程度上是一种安慰。

在海外，大约有 1 万家日本企业，将近 50 万日本商人及其家庭成员生活在那里。这些人在与国外接触中有着沉痛的经历，这使得这些有着传统而保守的排外思想的日本人正逐步发生变化，并在无意中被造就成与外国做生意的积极因素。这是因为，沉痛的经历迫使这些日本人在态度和政策上变得思想更开放和符合国际惯例。随着这些居住在国外的日本商人越来越多地返回日本，回到他们的公司本部，对外国商人来讲，再与日本做生意也就越来越容易。

日本的二次开放

自从日本在 80 年代中期实行了自由主义和撤消限制的措施以来，日本市场朝着国际化的方向已走了一段很长的路。大门尚未完全打开，但不可否认，无论是私人政策还是公共政策都发生了根本的变化，向外国公司提供更多的机会，使它们打入日本市场。对于那些打算学习在日本环境中如何经商，同时在时机、能源、资金方面准备寻找可能的投资场所

的外国企业来说，日本可能会是一块新的风水宝地。

尽管在国际化方面出现了相反情况，然而日本的真正国际化进程并没有停止，只是速度象蜗牛爬行一样缓慢。会讲英语的日本商人的数量正以令人满意的速度增长，但其整体形象却仍旧不能令人满意。那些由国外安排出国受过教育并在国外生活了几年或被派出去工作的日本年轻官员的数目在迅速增加，但他们在外面所能做的一切仍旧被禁锢在日本传统方式之中。一些日本公司，包括三菱、三井这样的庞大贸易集团，事实上它们早在 60 年代就开始“招募”从哈佛大学和斯坦福大学取得商业管理硕士（MBA）学位的日本人，而实际上这些公司又无法在自己论资排辈的管理体制中使用他们，这些公司的大多数仍旧没有充分发挥这些硕士生的优势，改变陈旧的管理方法。一名刚刚被雇佣的 MBA 硕士生被派到一家工厂工作，根据上司的旨意，他必须把在华盛顿布鲁京学院所学到的东西“清洗”掉。由于不能重新退回到日本的处事方法上来，使得半数、甚至半数以上的获得美国 MBA 学位的日本人已经结束了他们在外国公司或合资公司里国外一方中的生涯。

TQC 国土上出现的弊病

日本推行的全国质量管理（TQC），现在正风靡世界。TQC 概念最初源于美国的 W. E. 迪明教授的质量管理体系，是第二次世界大战结束不久被介绍到日本去的。不过，是日本科学技术联盟（JUSE）在 80 年代初期创立了 TQC 的哲学理论和体系，并开始从事这项工作。日本经济所取得的连续不断的成功，大多都要归功于 TQC 方法。JUSE 组织最初的目的是为

了帮助日本摆脱 70 年代发生的两次石油危机。

由 JUSE 组织实施的质量管理计划与迪明博士所倡导的质量管理方法几乎没有什么共同之处。在日本人所搞的模式中，他们采用迪明的基本思想，然后全面开花，将其发戛成为系统的管理哲学，这一哲学理论使得日本的工厂成为世界上效率最高的工厂。事实上，日本人象着了魔一样搞出来的当前这个样子的 TQC 方法，被许多人认为是造成日美之间贸易不平衡的根源。

日本的很多公司采用 TQC 方法已经到了教徒信奉宗教的程度，这些信徒们的虔诚和热情在其它任何地方都难以找到。TQC 已使日本的公司变得机构合理、效率提高，还确实杜绝了很多浪费。可是与此同时，一些批评家也道出了问题的另一个方面，那就是 TQC 把日本工人变成了会说话的机器，由于心力耗尽而结束生计的人与日俱增。

同样是这些批评家，他们指出，很多日本公司热衷于搞 TQC 已经到了无以复加的地步，以致丧失了对市场变化的洞察能力，并已成为完全依赖 TQC 的专家。批评家们还争论说，那些昔日曾以热情而人道主义的管理著称的公司，使管理让位于冷冰冰、无血无肉的数据，使工作变得单调起来，人们已不再享受到工作的乐趣。

一些日益增长而值得重视的迹象表明，这些批评家是正确的。尽管 TQC 在所有的管理中暴露出严重的弊端，不管这些弊端是由于管理人员看不见正在发生什么，还是由于他们过深地被卷入质量狂热，使他们无法抵御无孔不入的渗透影响而造成的，但是日本管理人员还是象狂热的宗教徒一样，如醉如痴地推崇 TQC，对它起了强有力的促进作用。

外国在日本的成功

那些在日本进行投资冒险的外国公司不是取得令人仰慕的成功就是遭到悲惨的失败。最近有一篇摘要，专门介绍那些在日取得惹人注目的成功的公司。文章表明，外国公司占据了92%的日本方便食品市场，80%的速溶咖啡、保险刀片和纸箱市场，以及50%以上的从高尔夫球到各种类型计算机的其它产品的市场。

象这些统计数字所显示的那样，在日本市场取得巨大成功的那些美国公司，有相当一部分是属于食品和饮料行业。这些公司大多数都与日本的企业建立了合资关系，允许日本公司在日本生产美国的产品，或是在日本建立了产权完全属于美方的子公司。这些公司有纳比斯科公司，大众食品公司，代尔·蒙特公司，海因兹公司，坎贝尔公司和可口可乐公司等。

这些公司的成功之路，通常有着共同的模式：它们与日本市场订立长期的供货协议；它们的财务管理是上乘的；它们的食品和饮料根据日本人的口味改变配方，重新调制；它们的产品包装重新设计，力争吸引日本人或适应各种其它市场的需要；它们与那些著名而成功的生产厂家及批发商建立关系，它们还专门雇佣了经验极其丰富的日本管理人员，这些人员在贸易方面有良好的人事关系。它们还雇佣了一些才华横溢的美国管理人员，使这些人在日本的经营中发挥优势，起到开路先锋的作用。此外，这些公司向日本市场推出的是最新的产品，与其它同类产品相比，生产工艺超群，产品质量优良，对顾客有很强的吸引力。

以上这些听起来很简单，其实无论是过去还是现在，都不那么简单。这些公司的每一家，以及其它在日本享有一席之地公司，不得不进行几年的艰苦奋斗和精心的工作。这些公司之所以成功，有一个非常重要的因素，那就是它们得到一些举足轻重的日本管理人员的帮助。这些人在它们走向成功的过程中起了很重要的作用，没有这些特殊的日本人，这些美国公司可能不会取得成功。比如，在食品销售业务中，大约有 40 万批发商，这些人的存在，就是许多重要因素中必不可少的一个因素。批发商如此之多的原因之一，是由于日本大约有 70 万食品零售商，而这些零售商的绝大部分订货很少，一般希望每次成交数量只有 6 箱左右的食物。此外，日本的多数食品店以现金支付，这些现金须在供货 60 天之内由供货方登门提取。最后一点，批发商的主要服务对象是零售商，而不是生产厂家。

每家外国公司通过实践得到这样的启示：在日本取得成功的关键是认识日本市场文化方面的结构组成，从而在足够的日本人通力合作的帮助下，制定有力的战略，以与日本人打交道。

不管上面提到的因素究竟采用哪几种，但对在日本的外国商人来讲，必须认识并接受这样一个事实，那就是日本人是世界上最有所求的消费者，他们不仅对所见到的产品的质量要求甚高，而且对产品的包装也所求颇苛。

老实讲，在日本市场上取得成功并没有什么奥秘。重要的是要拥有日本人能够接受的产品，还要有服务，而后小心翼翼地努力去努力经营，以赢得人家的承认。奥雷一艾达日本有限公司总裁拉里·布拉格说得好：“你必须把全部心血花在产

品、产品包装、产品的新颖性以及日本人认为可以接受的其它大量事物上。”

一个严重的错误

很多在战争结束后最初的 10 年中就已进入日本市场的美国公司，由于没能走捷径，而直接与日本贸易公司和销售者打交道，从而犯了一个严重的错误。结果是，关于市场，它们几乎什么也没学到。许多试图打入日本市场的美国公司，今天正重蹈覆辙，犯同样的错误。它们忽略了这样一个事实，即美国产品在日本挑战性地争夺市场，在今天已对日本的贸易界和进口商没有什么刺激性。

由于几乎完全忽视了在日本市场经商的文化因素，美国商人自从与日本人做买卖并占有部分日本市场以来，总的来讲，大约已落后了 20 年。值得庆幸的是，如果美国公司打算改变它在日本市场的态度和作法，为时尚不算晚，落后的时间完全可以很快抢回来。

在日本经商取得成功有 3 条基本原则。首先，你必须要有日本人要购买的产品和售后服务；其次，你在日本必须有一个广泛的联系网，你要把这个网有机地联合起来，帮你达到预期的目的；最后，你必须具有足够的跨越文化的交际技能，以换取日本人的信任 and 良好意愿，并使他们能轻松自如地与你做买卖。

假如你把在美国市场已取得成功的产品拿到日本市场来，作为开路产品打头阵，对你会有巨大的帮助。日本人选择外国产品的第一准则就是看该产品在它本国市场上是否走俏。

在日本，对每种产品的要求甚至比在美国还要复杂。除了需要有产品鉴定、产品外形图、性能说明外，还要有日本销售专家强调的所谓“联系基础”。想在日本成功地推销一种产品，人们必须意识到作为“联系基础”的所有代理商的作用，并正确使用他们。日本市场与美国市场间最大的区别也就在于日本的联系基础远比在美国的牢固，对经销任何产品影响也更深。所以在日本常常有必要做更多的市场研究，花费更多的时间发展与这些联系点之间的人事关系。当你已建立了联络网之后，有必要花费更多的时间扶植它，以维持它的顺利工作。

要是你弄不清日本文化的来龙去脉，不能在这一前提下与日本人进行接触、交往，那世界上再好的产品、再深入的调查研究、再先进的工作网也要落空。

我们往往相信，一种好的产品，在任何市场上都会有不错的销路，而对文化因素在销售中的重要性却常常并不放在心上或干脆认为作用不大。可是在日本，情况几乎完全是另一个样子。在这里，忽视做生意中文化因素的作用，是所有不利条件中最致命的。

很显然，任何试图进入日本的外国公司都应当运用一些战略和战术。许多外国公司对此没有足够的认识或虽有认识却不付诸实施，这实在令人吃惊。

在日本做生意，第一个特征就是做生意本身内在的自然特点。第二个特征，实际上每个领域都存在着的，那就是生意竞争，正是这种竞争，它象发动机一样，驱动着本国经济和国际经济的发展。竞争是各种各样的，有土地竞争、资本竞争、劳力竞争、原料竞争，也有吸引人们注意力的竞争、对

消费者金钱的竞争。如醉如痴地致力于精美的设计、优良的质量、几乎没有期限的售后服务以及源源不断出现的新产品，使得日本市场成为世界上竞争性最强的市场。

在日本经商的外国公司同样面临着这样的竞争。但是，在日本，销售条件正朝着接受美国式的销售方法这一方面转变。市场经销正从把商品放在架子上的简单“商品陈列”方法，转向“产品招揽”的处理方法，这是成功的关键。外国公司采取用产品招徕顾客的销售技巧已有一百多年的历史，并且臻完善。如果这些公司能够逾越日本的文化屏障，这就势必向它们提供了一种特有的优势。

文化方面的迟钝，漫不经心和高傲自大的处事态度，不断地造成最大的障碍，折磨着那些对日本市场感兴趣的外国商人，特别是美国商人。美国人在对其它文化的敏感性方面总是排在后边或最后一名。我们美国人始终忽视或贬低讲我们要与之做生意的国家的语言的重要性。我们对了解日本消费者的生活方式、习惯、他们的所好和所恶从不认为有什么真正价值。

不消说（使用一种受欢迎的日语表达方式），实际上所有在日本取得成功的美国商人早就明白，并利用文化势力，而不是反对这一势力。这是一个很简单的概念，不必这样喋喋不休地谈这一问题，那会显得很愚笨。可是事实上，美国商人大中有相当大的比例，看来在他们同日本人做买卖时，天生就没有从他们的文化外壳中超脱出来的能力。

要想充分了解本民族以外的文化，在这种文化下经商或有效地利用它，并培养对文化的敏感性，并不是一件容易的事。对于我们中的大多数人来说，决不是几天或几周就能做

到的，通常总得经过数年的学习和实践。在日本，日本人就象掌握并实践优秀的小提琴师的一切技法那样，把自己同周围的事物协调起来，并以此为骄傲，这真是一种绝妙的技艺。

一个想打进日本的典型的美国商人，由于他对超越文化的技能没有正确的认识，也没进行过这方面的训练，因此碰到麻烦。同时，还立即遭到文化差异的冲击。这种差异是绝对的，对他的任何细微的思维活动和行为都要产生影响，使得他的一言一行被严格地限制在“能说什么”、“能做什么”这样的圈子里。从某种程度上讲，即使他受过再多的教育和职业培训，对他也是无济于事的。

他抵达东京的第一点感受常常是陷入歧途。从外表看，这个城市很象是一座西方城市，他所居住的饭店从建筑、装饰到服务常常在国际标准之上。在饭店内，他只与门厅的饭店工作人员或餐厅、小卖部的服务人员谈话，至此，他在交际中还没有碰到大的麻烦。到目前为止，他虽已到了一个新的、完全不同的世界，实际上却还没有给他带来什么冲击。

可是，一旦当他试图与其他人交往或走出饭店时，麻烦也就来了。他发现自己看不懂招牌，不能与人们谈话，不能确定方位，哪里也不能去。在得不到会说英语的人帮助的情况下，除了绕着饭店溜达溜达而外，什么也别想干。没人帮助，他无法到处行走，不能与人约会，也不可能追踪做生意的线索，把不管是谁可以帮助他的商人拉到自己身边。

在那里，如果他与日本人接触，那~~不仅~~除了买东西之外，他所做的任何事都要依赖这些日本人。日本人很有礼貌，当招待外国客人时，在时间和金钱方面表现出令人吃惊的慷慨。外国商人穿梭般地参加一系列活动：会议、午宴、晚餐、看。