

怎样

同日本人做生意

[美] 马克·齐默尔曼 著

李思治 杨永泉 译

张 荣 校

① 国际文化出版公司

怎样同日本人做生意

〔美〕 马克·齐默尔曼 著

李思治 译 张 荣 校
杨永泉

国际文化出版公司

一九八七年·北京

HOW TO DO BUSINESS WITH THE JAPANESE

by

MARK ZIMMERMAN

根据美国兰登出版社1985年版译出

怎样同日本人做生意

〔美〕马克·齐默尔曼 著

李思治 译 张 荣 校
杨永泉

*

国际文化出版公司出版

新华书店北京发行所发行

天津蓟县百花印刷厂印刷

787×1092毫米 32开本 10.5印张 224千字

1987年10月第一版 1987年10月北京第一次印刷

书号: 4345·007 定价: 2.50元

ISBN 7-80049-014-9/F·3

我所认识的马克·齐默尔曼

在我接到马克·齐默尔曼去世的令人哀痛的消息后，马克的夫人苏珊不久又来信，要我为马克的第二本书写个前言，我立刻表示同意。我对她说，我认为，能为纪念一个如此献身于美日文化交流、加强两国了解的人做些工作，是我莫大的荣幸。

我曾在许多场合说过，美日关系是当今世界上没有别的国家能超过的最最重要的双边联系。只要看一下我们之间的利害关系就一目了然了。这些关系涉及政治、安全、贸易、财政和文化等领域，这些共同的利害关系多得难以胜数。对于我们两个伟大国家来说，要继续前进，使关系变得更加密切，加强交往和促进相互了解就非常重要。虽然太平洋两岸过去在相互了解和交往方面存在一些弱点和问题，但是，我们之间的了解和认识，我们之间感觉灵敏消息灵通地做生意的能力，在戏剧性地迅速增强。从来没有那么多的美国人象今天这样在研究日本和学习日语。反过来，日本对美国的兴趣也是一样，愈来愈多的人跨越太平洋到美国旅游、经商和学习。我欢迎并全力支持这些事态的发展。没有这些，我们肯定会重犯过去的错误。

马克·齐默尔曼体现了使两国社会继续进行合作和交往的巨大潜力。他来到日本时虽然对日本这个国家，日本人民和日语几乎全不了解，但五年后当他离日时，他已经是一

个杰出的卓有成效的能讲日语的商人了。他付出了惊人的努力去学习日语，他认识到，要在日本生活并有所作为，非得掌握日语不可。他研究日本的文化，探索这个国家，学习日本悠久的历史，从而比别人更加了解日本的社会、地理和日本过去，更加了解这些因素如何影响着八十年代的日本，并在日本的未来发展中起着什么作用。《怎样同日本人做生意》一书清楚地显示出马克已十分成功地达到了目的。

马克以自己作为美国一家大公司的代表在日本的经验写成此书。此书成了在一个令人难以置信的生气勃勃和日益扩大的市场上做生意的实用指南。但是，这本书不仅仅是商人的指南，还是一份了解日本的交通地图。它对任何想到日本工作或同日本人共事的人都非常有用，无论他们从事的是外交、文化、学术、科技或是交通方面的工作都一样。我对东方已研究了几十年，我阅读过的关于如何卓有成效地同日本人进行交往的书籍和文章不胜枚举，但马克对日本文化、历史、商业、习俗、语言和哲学的洞察力是无与伦比的。在这本书中，马克提供了一个美国实业家的实际经验，而这些经验是由一个国际化了的东方型知识分子敏锐观察剖析事物后提炼出来的。他从不间断地寻找机会把所学来的知识应用于实践，在他周围的朋友和商界人士中进行反馈，因为他懂得，只有通过倾听并消化当地发生的一切事情，他才有希望了解日本和了解日本人。

马克是1981年美国驻日本商会会长，他以美国商界驻日本代表的身分崭露头角。他把千差万别的一大批美国实业界人士成功地纠合在一起，向他们提供指导，发挥他们的能量。马克是斯特林-温思罗普公司的总经理，他善于听取别

人的意见和向别人学习，因而取得了他的美国及日本同事的信任和爱戴。这意味着公司事业的迅速发展和利润大增，而且更重要的是，发展了同他的日本同行和同事的密切而又热烈的关系。马克把许多人常常认为是不可逾越的两种不同文化的鸿沟填平了，他这种独特的才能给他带来了极大的满足。

为打破两个社会间的壁垒，马克试图同日本政府官员建立生产性的关系，这可能是他做出的最杰出的贡献。同日本官员接触可能会成为外国企业的生命线，这样的事实往往容易被人忽略，但马克充分认识到这种接触的重要意义。驻日的美国商会之所以能够连续不断地同日本的霞关^①搭桥，应归功于马克早期的主动联络和领导。

除了他自己的公司和整个美国商会以外，马克的其它兴趣既广泛又多种多样。他是教堂里主持礼拜的俗人，参加了许多宗教性的活动。他又是一个爱国的美国人，曾在美国陆军预备队服役。他认真对待自己的军事义务，把军事活动看作是他的事业和生命中不可分割的组成部分。他同时还是一个通晓当今世界实际情况的真正的知识分子，因此，他每天活动频繁，视野特别广阔。

马克有着良好的个性，他喜爱交际，为人友善，诚恳，热诚，关心人，简言之，同他在一起会使您愉快。他真正感兴趣的是人，而不仅仅是做买卖。他同周围的人建立起来的关系说明了他们之间既互相关心，又热诚相待。

马克在他四十五岁的壮年时刻离开了我们，这是一个悲

① 霞关是日本官厅的所在地，在东京市内。——译者注

剧。然而，他把这本书作为遗物留给我们，这肯定会对其它美国人有所帮助。作为美国驻日本大使，我的一个主要目的是增进美日两国和两国人民之间的交往。正是在这方面，马克·齐默尔曼作出了不可磨灭的贡献，我在此谨对他表示感谢。

迈克·曼斯菲尔德

于日本东京

鸣 谢

这本书的诞生并未得到各种人的许多直接帮助。然而我想，书的作者不但会感谢那些在实际写作过程中帮助过他的人，而且会感谢所有那些曾经帮他了解日本的日本人和美国人。总之，名字多得难以统计。但是，既然作者已经去世，我们就不可能知道他认为谁对他的影响最大。我知道，作者肯定会感谢他在美国驻日本商会中的同事，因为他们多年来曾同他一起分享着对日本的了解。当然，马克也会感谢他许许多多的日本朋友和同事，因为他们曾慷慨大方地帮他熟悉他们的国家。我也认为，如果作者看起来似乎批评了日本或日本的一些事物，他肯定也会请求他的日本朋友原谅。说真的，马克是一个诚心诚意地深深钦佩日本民族的人。他写这本书的原因部分是出于想用西方人能理解的语言来表达这种对日本民族的敬佩之情。如果他在某些方面批评了日本的话，这是出于他想表达的真诚的遗憾。他认为，如果日本和西方在彼此交往中继续奉行某些过了时的政策，那将会给双方带来不可避免的不良后果。

在帮助本书出版的人中，最值得感谢的是法蒂玛·佩斯。她经常愉快地以惊人的速度在一个电传打字机非常缺乏的国家里打出了本书的大部分，并进行了校对工作。在关键时刻，普罗米拉·巴雷特也来帮助完成了打字工作。

威廉·迪泽自告奋勇地抽空阅读了本书的前几章，并提

出了批评意见。他的意见使马克在难以开头的几章中避免了几起错误。如果还有错误的话，当然与迪泽先生无关。不用说，书中表达的见解是作者本人的，是基于作者本人在日本的经历和看法写成的。

可以肯定，马克还会感谢兰登出版社的编辑们，以及马克的代理人朱利恩·贝奇。贝奇曾给马克提出过许多有益的意见和慷慨的赞助。

最后，应该感谢林恩·休伊特。是他从一开始就同马克一起搜集背景资料，对手稿进行了编辑整理；又是他，在马克去世后，把最后定稿的工作担当了起来。

苏珊·齐默尔曼

1984年5月23日

序 言

谈到西方人（特别是美国人）在世界上的地位，直到最近还一直是相当幸运的。我们到东方旅行时，只要把西方的办事方式带去，当地人就要加以适应。从上世纪在丛林的帐篷中衣冠楚楚就餐的美国人，到近代带着毒品和性自由思想到亚洲游逛的嬉皮士，西方人很少有必要去注意“入乡随俗”的古罗马格言。的确，我们是当代的罗马人，把我们的文明送到地球上的每个国家，象当时的罗马人把他们的希腊-罗马文明散布到帝国的各个角落去一样。我怀疑，当罗马人摧毁迦太基^①时，是否记得“入乡随俗”的谚语。但是，世界正在发生变化，我们不能再夜郎自大，骄傲自恃，象十八、十九世纪时西方文明给我们以技术和组织优势时那样了。虽然迄今只有一个东方文明古国能够应付并驾驭来自西方经济的挑战（另外几个国家已迅速接近这个水平），但是，在世界几乎所有的市场上，这个古国的许多消费品正在超过西方的水准。无须说，这个国家就是日本。甚至连二十几岁的人都会知道，“日本造”的商品意味着保证在购买后的一段时期内不会损坏。日本人前进的速度是如此之快，很少有人能够真正认识到他们的优势的充分含义。美国人在世界上自鸣得意已有几十年，现在是抛弃自满的时候了。

① 迦太基是北非靠近突尼斯海岸的一座文明古城，毁于罗马人的侵略，后在公元七世纪重建。——译者注

许多人开始考虑，对美国海军在一百多年前敲开日本的海港，强迫日本同西方进行贸易这一事件的出人意料的后果应如何对待为好。既然当时西方人占了上风，日本就切断同西方的贸易联系。现在情况已颠倒过来，日本人已占了上风。象当时的日本人切断同西方的贸易联系一样，许多西方国家本能的反应就是不同日本做生意。但是，当日本人降低他们的关税时，高高地筑起关税壁垒就意味着西方不战而降，默默承认自己已处于劣势。自从康莫多雷·佩里^①迫使日本向西方开放门户以后，日本的态度发生了革命。几十年来，日本人在大力研究西方的技术和西方文明，竭力在地球上的富国强國中谋取一席之地。尽管日本人在第二次世界大战时站错了队，但他们现在毕竟已达到了目的。西方的思想给日本停滞了的文明带来了生气。现在轮到我們了，程序必须颠倒过来。

我不同意一些作家对这个问题的看法，我不信我们的管理技能的退化是西方工业不振的唯一原因。当然，如果西方要从停滞状态中摆脱出来，必须去掉旧式的敌对的劳资关系以及一些已过了时的做法。但是，西方人是否有强烈的意愿，象日本人曾经致力于研究西方时一样去研究日本的文明，也是同样重要的。我并不主张花更多的力气去研究日本的歌舞伎和插花艺术，虽然这些艺术当然值得扶持。我们要了解日本社会是怎样工作的，因为日本的文明能生产出比现在的西方文明质量更高的产品，这一点是愈来愈清楚了。

① 康莫多雷·佩里是美国海军军官，他率领美舰队于1853年敲开闭关锁国已有二百年之久的日本的大门，强迫日本同美国乃至西方进行通商贸易。——译者注

因此，我写本书的目的是要帮助读者了解同日本人进行竞争、谈判和一起工作到底是怎么回事。我并不提供学术性的或新闻记者式的见解。反之，作为一个同日本人做生意已达六年多之久的西方商人来说，我提供的是来自前方的第一手资料，外加一些如何才能同日本人做成买卖的看法。夜郎自大的时刻已经过去，了解日本的精神文明是一件涉及我们能否生存的重大事情。

目 录

我所认识的马克·齐默尔曼	1
鸣谢	5
序言	7

第一部分 了解日本人

第一章	基础——社会文化动因	1
第二章	弄清一些细微差别——礼仪上的几件事	27
第三章	日语——了解的钥匙	45
第四章	波段不一样	60
第五章	四个重要观念：“忍耐”、“面子”、 “义理”和“恩情”	69
第六章	约束的网络——“人际关系”	81

第二部分 同日本人谈判

第七章	日本人与合同	95
第八章	“はい”的意思是“我在听你讲”	112
第九章	决策的过程	128

第三部分 同日本人竞争

第十章	日本在国内的经商战略	142
第十一章	日本在海外市场的经商战略	163
第十二章	日本的贸易公司和日本的银行	181
第十三章	怎样保住市场	200

第四部分 同日本人共事

第十四章	“弹竖琴”	221
第十五章	联合经营企业	235
第十六章	向日本出口	255
第十七章	在日本公司工作	274
第十八章	我们相互需要	292

第一部分 了解日本人

第一章

基础——社会文化动因

我一踏上日本国土，就立刻认识到我来到了世界商业的中心，而不是世界商业的某个中心。日本人崇尚大商业。当我在日本时，我无时无刻不感到自己置身于一个繁荣得令人难以置信的商业社会。这是一个致力于经济增长的社会。事实上，甚至从在学校受教育的儿童时代起，日本人就懂得这样一个道理：~~必须使日本的经济持续增长和保持贸易顺差~~，这是一个自然资源贫乏、但人力资源丰富的岛国谋求生存的唯一出路。是世界性的衰退而不是紧缩和削减生产使日本近年的增长率有所放慢，但是，日本公司正在拼命寻求革新技术，千方百计地打入新的世界市场。西方人应充分理解这种形势，他们必须逐渐熟悉日本人。

到日本做生意或头一次同日本人打交道的西方人大都对日本和日本人有一些了解，但他们的这种了解离够用来说，简直相差十万八千里。相信艺妓、樱花、富士山等老一套说法的人实在太多，这些货色灌输给西方游客，他们一旦同日本的现实一对照，不用说，就大失所望了。人们期望依靠最新消息来开拓事业的经理人员会比较消息灵通，但是，不确切的情报继续漫天飞舞、谬种流传，原因是对日本不感兴趣而

不加以认真对待。这种做法直到前不久还是如此。最近，在人们的心目中又悄悄形成了一些新的套套，甚至一些对双边贸易等诸如此类问题理应消息灵通的商界人士也不例外。把日本人说成“经济动物”或“工业机器人”；每天从“兔子笼”冒出来的侏儒小民见鬼似地一心一意朝着在经济上支配世界的目标齐步前进。的确，没有人认认真真一字不差地描绘过以上的图画，但也没有人完全忘掉第二次世界大战。一提起日本，“不可思议”、“诡计多端”和“狡猾”等一类形容词立即涌上心头，即使在嘴上说得并不多。

美国通用汽车公司或英国莱兰汽车公司的工人，因为更高级的日本车辆占领了他们一贯占领的市场而面临失业的前景；消费品用具公司或半导体公司的市场又在与日本的竞争中占领了。在经济领域的各级人员中，从普通工人到公司的董事们，保护主义情绪正在上升，随之而来的是排外主义反应——害怕、不信任加上怨恨。正是这些强烈的情绪激发出“兔子笼”、“机器人”和“动物”等陈词滥调。但是，我们对日本人的看法还有另一面——嫉妒、羡慕、诧异，对日本人“聪明”的惊叹。手表上有计算器！手表又带有电视！消费者对日本产品当然夸好，但即使在敬佩中也带有一丝屈尊俯就的色彩，他们称日本人“聪明”而不是“卓越”。一条狗学会了起立、打滚和装死时可以用聪明一词加以描述，但没有人会说“一个聪明的核物理学家”。恩迪米昂·威尔金斯新近出版了一本论述欧洲人对日本看法的叫做《误解》的书。作者在书中描述了当欧洲人一直歪曲日本人的形象时（有时竟达到荒唐可笑的程度），日本人却对欧美人有了极为精确的了解。这是因为日本搜集的情报既准

确，又广泛流传。

我刚到日本时，象许多商人一样，把文明仅仅看作是培养美的感受力，把社会学和人类学看作是很少用于实践的深奥难懂的学术性专业。我很快认识到，为了使工作有成效，我需要熟悉日本人。我当时认为，仅仅靠同日本商人一起共事，我就能把日本商界的底细摸得一清二楚。但是，实践改变了我原来的想法。我现在相信，广泛研究日本人的心理和日本社会的结构，对于同日本人做成买卖是绝对必需的。如果欧美的经理人员一味把东京看作是巴黎或纽约，把日本商人看成同自己毫无差异的话，他们很快就会发现，日本人的竞争力远比他们强。反过来，如果他们吃透了日本人，能够预测他们将要采取的行动并学会在国内外市场上怎样对付日本人的话，那么，在日本人控制了一个又一个市场之后，我们西方人在日本公司坚韧不拔的决心和毅力面前象多米诺骨牌一倒一大片的现象就会少得多。

下面，我想介绍一下日本特有的因素——日本的领薪人员，即西方的白领工人。正是这个因素产生了二十世纪后半叶最最重要的经济奇迹。无论是执行经理，经理的助手，或助手的助手，正是这些人的献身精神为日本人的成功打下了基础。

日本只用了一个多世纪的时间就从封建性的农业社会演变成一个现代化的工业强国。但是，古代村社结构中的某些成份却一直保留到今天，其中最最重要和基本的就是著名的日本人对团体的责任感。中世纪日本农庄的生活要求人人都要全力投入村社的事务中去。在土地上精耕细作栽种水稻的做法使劳动无休无止，使农民累弯了腰，还需要许多人自