



· 东西方的距离 · 迷惑的假象 · 日本公司一瞥 ·
· 与众不同的日本人 · 讨价还价和谈判 · 风险与
快乐 · “芝麻”咒语 · 正确的思路指导成功 ·

日本人的生意经

RBRDSYJ
shengyijing

· 原著(美) 道奇 · 李跃译 · 兰州大学出版社

前 言

介绍日本人是我的职业生涯中非常痛苦和尴尬的经历之一。七十年代中期，我是纽约每日时事通讯《家用电器》的编辑，日常工作就是报道家用电器工业的新动向、产业发展、赚钱方式和当前的状况。当时，最值得报道的动向就是日本人以惊人的速度渗入美国市场。每天的报纸版面被一个接一个的日本“奇迹般”的成功故事占得满满的，这些故事让人应接不暇。

要想从日本企业人员的口中得到“重要内幕”，可不是件容易的事。首先是语言障碍，其次是他们与美国人交谈时一般不愿意透露信息。再者，他们对有关经营策略、销售方案和公司发展规划的询问极少回答，以致使人对日本人的经营才能和英语水平产生疑问。遇到这种情况，报纸上的确对“赚钱”的方法没有什么可写的了。日本人似乎难以交往、不可信，或者说明白一点，就是不可捉摸。

在我去麦迪逊大街公共关系公司工作后，心中的混乱和疑惑更多了。因为我有过与日本人相处的经验，所以我被录用了。我的工作就是报道日本在美国的两个最著名的分公司的情况，它们是索尼和佳能。这次，我以局内人的身份对日本的经营管理有了进一步的了解。但不管从哪个方面讲，我认为管理学是美国人和日本人共同的产品，而且日本人起的作用更大。

由于误解和偏见，劳资关系总是受到损害：“为什么日本人不能同意和理解美国人的办事方式？”“为什么他们作一个决策要花费这么长时间？”“我们美国人直率坦白，会刺伤日本人吗？”诸如此类的问题一个接一个，令人难以回答，也回答不清。但是，你若把它们放到明天，那么，你还会遇到同样的问题。

但是，我还是被日本人强烈地吸引住了——和他们共事，只会更大地激发我的热情。我不满足于仅仅倾听关于奇迹原因的推测和编造。我放弃了麦迪逊公司舒适安逸的环境，来到了索尼消费品公司，担任了全国视听产品的广告经理。来到这家日本公司后，我忽然觉得周围的一切都使人感到那么陌生和别扭，遇到的都是我永远不能完全理解的陌生人。时间一天天地流逝，而我心中的疑问却丝毫未减，工作起来总是不能得心应手。我长时间地工作，去日本俱乐部学日语，不断地对所有我认为能回答我问题的人提出询问，竭力想更加了解这头“猛兽”的特点。

但是，这个目的只有在我和几个美国人有了深交之后才如愿以偿，他们都在日本工作和生活了多年——能流利地讲日语，完全了解日本人的思维方式，并且得到了日本人的完全信任——从他们身上，我第一次认识到自己的观念是多么荒谬，认识到自己的行动和策略多么软弱无力。这些朋友使我明白需要学习的东西太多了，也认识到日本人办事方式的希奇古怪。我完全是一个来到陌生地方的陌生人。

回首往事，我是为数不多的幸运儿之一。几个研究日本的专家帮助我脱出了两种文化的旋流，他们是富有同情心的人，我能得到他们的教诲真是不胜荣幸。但是，那些没有如

此幸运的人怎么办呢？对于大多数美国的——西方的——企业家来说，和日本人做生意是一件偶然的、使人迷惑和难以处理的事情。绝大多数的管理人员，对日本人的了解很有限，不论是工作上，还是个人交往上。他们如果随意去冒险——代价常常是失去名誉和顾客，有时甚至会失去工作。

在为这本书进行调研的过程中，我逐渐认清自己首先要研究的是做生意的问题。以前，有很多书讨论了日本人对商业的看法，主要探索的是管理和学术问题，写书的目的常常是为了满足西方人对于“奇迹”的奥秘的好奇心。我征求了近三百个美国人和日本人的明智的建议，他们对于相互合作有丰富的经验，既有在日本工作的经验，也有在美国工作的经验。公司总裁、董事、经理、顾问、广告人员和华尔街人士，都提供了他们的建议和经验。有许多人要求本书不要透露其姓名，以免刺伤他们的同事或顾客，这是可以理解的。也有人（其中包括一些日本人）很勇敢，以意想不到的真诚坦率说出了他们心里的话。

这一切都记载在本书中。我希望，我对答案和理解的追寻，可以使您尽可能地获得最大的收获——就是当您和日本人做生意的时候。

——作者

目 录

第一章	东西方的距离·····	(1)
第二章	令人迷惑的假象·····	(16)
第三章	日本公司一瞥·····	(41)
第四章	与众不同的日本人·····	(72)
第五章	讨价还价和谈判·····	(94)
第六章	风险与快乐·····	(121)
第七章	“芝麻”咒语·····	(138)
第八章	正确的思路指导成功·····	(175)

第一章 东西方的距离

从禁酒时期开始以前，就矗立在时代广场的老布得韦斯公司的广告牌——曾经是世界上最大的户外广告——已经消失了。现在，来到百老汇大街的游客抬头看到的是索尼、石井、佳能、松下等日本公司的广告——所有这些充满生气的日本跨国公司提供着省时的和高技术的产品，这些产品已经实实在在获得了上百万美国顾客的信任。从殖民时代起，美国的贸易一直主要是和西欧进行的，但这种情况已经不复存在。在1977年，美国和亚洲的贸易量第一次超过了美国和欧洲的贸易量。但是，贸易量只是商业活动的一个方面，另一个方面就是市场竞争。突然间，那些鼓吹进行自由经商的家伙发现竞争的滋味是苦涩的，更令人苦恼的是，一旦坐到谈判桌边和日本人打交道时，美国人似乎完全失去了他们做生意的技巧。为什么我们的专业技术和社交风度都在瞬间失掉了呢？为什么我们经常会在会见、谈判和进行预期的交易时表现得如此慌乱，以致一切只得停顿下来，最后以暂时的停止而告终？是什么力量——相互合作、文化、还是人际关系，使我们与日本人做生意的努力遭到破坏？

解决这个问题的第一步，是要认清我们西方的商业习惯不是万能的，仅仅把日本人的习惯说成是不合逻辑、荒谬和

不可思议的东西，是不能解决问题的。而日本人则认为他们在经商方面表现出来的才智是完全合乎情理的，不合情理的正是我们对经商的看法。人们在任何地方都是追求增长和效益的，但是达到目的方式却不尽相同。本书将帮助人们认识东西方在经商上的异同之处，缩小它们之间的距离。

由于经商主要是一种文化行为，因此，做生意并不是根据一套国际间通用的道德规范进行的，它和社会习俗、文化特征和意识形态有着密切的关系。

下面有一个小测验，将有助于你测定自己对日本人经商习惯的了解程度。为了创造和使用最有效的策略和方法，你必须了解日本人期望的是什么，他们需要什么，如果做不到这一点，你的经商活动将会一无所获。

选择你认为最正确的答案。答案附在试题之后。

小测验题和供选择的答案如下。

1. 向日本公司介绍你本人和你公司最好的方式是：
 - a. 进行私人“非正式”的拜访；
 - b. 打电话；
 - c. 通过介绍人；
 - d. 通过律师；
 - e. 通过信函。
2. 当日本人对你的问题回答“是”时，你可以理解为：
 - a. 同意；
 - b. 理解；
 - c. 表示知道你在对他说话；
 - d. 在和你“绕圈子”；
 - e. 上面的情况可能都有。

3. 日本公司集体决策的主要特点是：

- a. 作出决定要花费很长时间，贯彻则只需很短时间；
- b. 决定作的迅速，但执行起来缓慢；
- c. 决定作的慢，执行起来也慢；
- d. 全体人员会因为害怕诽谤和保全面子的原因而阻碍

作出决定。

4. 和日本人做成生意的最大障碍是：

- a. 美国商业部；
- b. 社会文化的差异，其中包括语言；
- c. 日本实行的关税和非关税贸易壁垒；
- d. 双方政府的干涉。

5. 第一次向日本人打招呼时，你应该：

a. 握手，滔滔不绝地说你多么喜欢吃龙虾，随后告诉对方你的姓名和在公司的职位；

b. 握手，递上名片，邀请对方到家里吃饭，认识自己的妻儿；

c. 握手，交换名片，态度热情友好，并且使关系迅速达到亲密无间的程度；

d. 接二连三的鞠躬，用适当的评论来满足对方的自尊心，比方说：“你和你的民族真棒！”

e. 握手，交换名片，告诉对方你一直盼望与他会面。

6. 说服日本人的最好方法是：

- a. 努力劝说日本谈判小组的每一个成员；
- b. 用指出长期金融效益的方法使对方理解；
- c. 向对方表示坦白、信任和诚实的态度；
- d. 搜集可靠的证据来证明自己的观点。

7. 日本商人之所以特别爱面子是因为:

- a. 他们通常缺乏信心;
- b. 害怕他们上级报复;
- c. 为了保持集体的团结;
- d. 大家都缺乏幽默感。

8. 把日本商人的传统礼节当作:

- a. 他们对外国商人轻蔑态度的掩饰;
- b. 友好的表示;
- c. 良好的教养;
- d. 不诚实的习惯。

9. 给日本商人留下印象的最好方法是:

- a. 按照日本人的行为方式办事;
- b. 向他表示你对食品、酒和娱乐有与众不同的鉴赏

力;

- c. 学会鞠躬, 穿日本传统的服装;
- d. 按照自己认可的举止行为方式办事。

10. 当与商业合伙人谈判时, 日本人最关心的是:

- a. 一个公司的主要意图;
- b. 生产成本和准确的发货日期;
- c. 用倾销来夺取海外市场;
- d. 他们从直觉上对未来的商业合伙人的信任程度;
- e. 谈判对象占有大量市场的记录。

11. 当和日本人就合同进行谈判时, 你应该:

- a. 把所有的谈判事务都交给自己的律师;
- b. 向他们表示你对达成交易的迫切心情;
- c. 从一开始, 就让首席代表和其他高级职员参加;

- d.在谈判前亲自去了解自己未来的合伙人。
- 12.在谈判当中，如果对方沉默，这表示：
- a.日本人在理解你的意思上遇到困难；
 - b.日本人感到愉快；
 - c.日本人对你连珠炮式的提问感到不高兴；
 - d.以上各种情况都有；
 - e.以上各种情况都不存在。
- 13.日本人较喜欢的商业合同是：
- a.严格、正式，没有“重新谈判”的条款；
 - b.模棱两可，不正式，有“重新谈判”的条款；
 - c.彼此默契地达成君子协定，任何事项都可以再进行谈判；
 - d.上面各种情况均不存在；
 - e.b和c均对。
- 14.美国公司无法进入日本市场的主要原因是：
- a.过高的期望；
 - b.关税和非关税壁垒；
 - c.日本公司强有力的竞争；
 - d.没有能力承受短期的损失，即使为了潜在的长期经济效益；
 - e.上述各种情况均有；
 - f.a和d。
- 15.要使未来的日本商业合伙人相信你的产品和服务的长处和优点，最好的方法是：
- a.在反复展示产品的优点的同时，直截了当地说出来；

b. 什么也不说，让产品和服务说明一切，

c. 进行对比试验，使对方打消疑虑。

d. 分发推销手册，让中间人为自己说好话。

答案：1.c. 2.e. 3.a. 4.b. 5.e. 6.c. 7.c. 8.b.
9.d. 10.d. 11.d. 12.d. 13.e. 14.e. 15.d.

信息闪电战

大众媒介、学术界和国会山

要了解日本人是困难的。根据你在小测验中的回答，就可以多少了解自己对日本人的看法的不准确程度。中等的得分，只能表明你对日本人的习惯缺乏基本的了解，你可能不会读和说日语。西方的教育使你用一定的标准来看世界，你用这些标准来判断什么是合理的，什么是不合理的；而日本人的标准经常和美国人的不一样。

尽管你也许阅读了不少有关日本的书籍，一丝不苟地看电视新闻，以期获取有关日美关系的信息，但你会为自己取得这么低的得分感到吃惊。事实上，这只是和日本人打交道问题的一部分。这几年中，自相矛盾、支离破碎和带有偏见的信息太多了，就象炸弹一样，接连不断地向我们轰击。我们的耳朵里塞满了大量的我们自己并不了解的东西！仅仅浏览一下报刊的题目和畅销书的书名，就会使人陷入左右为难的困境，不知道我们是应该害怕日本人好呢？还是步其后尘好呢？他们是不是一心要搞垮美国的经济，来达到领先世界的地位？难道他们是在向我们提供先进的生产和管理方法？美国人被日本人接二连三的成功，搞得手足无措。在大多数

情况下，这些有关日本成就的报道不能使我们正确了解日本商业界的情况。于是在我们眼里产生了一个光彩夺目的景象，就象日本是米达斯国王的国土，在那儿，人们点石成金。

每个星期的新闻报道中都有大量有关日本的情况，比如，爱尔兰的一位心理学医生报告，日本儿童的智商数不高不低，但比美国儿童要多11分；索尼公司为了庆祝公司成立35周年，请一位著名的日本时装设计师设计了新的公司服装；考宁玻璃公司刚从美国无线电公司手中买下一个以日本人为主的研究试验室；一本新书披露了著名的南非钻石大公司德·比尔斯和J·瓦特尔·汤普森广告公司是怎样在日本建立第二大钻石结婚戒指市场而轰动一时的故事；纽约市市政交通局向日本川崎重工公司购买了325辆地铁车厢，这笔交易是通过该公司在美国的代理人——石井公司协助完成的；纽约的一家有线电视台正在播放一部关于日本的十一集电视连续剧；最后，我们可以看到报纸上刊登着有关东京弦乐四重奏小组的报道，看到有名的日本电影《咏神歌》和著名的日本能剧《道净寺》即将于同一天在艾夫里·菲希尔大厅上演的消息。

美国人对日本人从性生活到商业习惯和管理技巧，都进行了研究，试图发现日本人到底具有什么样的“特殊才能”，也许这种“才能”可以提供一种神奇的力量，要是把这种才能移植到美国，它或许可以象“春药”一样刺激美国公司的发展。的确，世界上还没有哪个国家能如此强烈地吸引着我们的注意力，使我们同时感到敬畏、恐惧、藐视、崇拜和不可理解。真令人难以置信，日本就象节食减肥和电子游戏一

样，使美国举国上下都着了迷。

美国的大众媒介除了积极报道日本的情况以外，还对向日本学习，把日本的生产和管理技术应用于美国企业的可行性，展开了激烈的学术辩论。一大批学者、记者和企业界的名流，提出这样一种观点：如果你无法战胜他们，就应参加到他们当中去。他们认为，美国人不仅应该把日本的管理技术用在我们的劳资关系中，而且我们必须这样做。否则，我们的工业系统——曾经是西方工业界的奇迹——在和日益崛起的东方经济巨人的竞争中，注定要变得软弱无力。

几位在本行业中受到尊敬的专家撰写了一些十分严肃的书，已经引起了企业界和学术界中许多人士的兴趣，如《日本人来了》、《日本第一》、《Z理论》和《日本的管理艺术》等等。令人吃惊的是，一篇关于日本击剑的论文——五环公司出版的有关著名武士武藏宫基的书《策略入门》——正在进入美国所有公司董事会的会议室。除此之外，几乎在所有的大众报纸、商报和杂志上，人们都可以看到大量探索日本企业成功经验的学术论文，几乎每月都可以看到报道日本成功“秘诀”的特写和专题报道。

一大批头脑灵活的日本观察家和商业行家，正在思考着把东方的管理方式和方法移植到美国的可行性，他们提出了这样的问题：具有日本风格的参与管理在美国可以发挥作用吗？我们可以把日本高生产率的方式引入美国的工厂吗？日本的管理真的达到了“完美”的程度吗？的确在许多地方，所谓的日本技术（通常是与西方技术混成一体）发挥着良好的作用。圣地亚哥的索尼电视机厂，长期以来一直有着令人称道的生产效率。西斯丁公司对质量管理小组已经实践了

一些时间，大批的日美合资企业也这样做了。

但是，是否可以把日本人的方法移植到美国，依然有很多问题需要解决。还有许多认识是含糊不清的，有待人们进行思考并作出令人满意的解释。也许，研究“日本人行，我们为什么不行”这个问题的最好方法，就是认清没有单一现成的答案。然而，人们已经形成了一种不正确的看法，看到一些东西在日本有用，就认为在美国也会有用。

终于，日本的影响变成了一个政治问题，使我们对日本的威胁越发认识不清。美国政府官员和主要的政治经济方面的领导人，依然被似乎无法消除的贸易赤字搞得坐卧不宁，正在对日本施加巨大的压力，让他们向欧美的产品开放市场；在美国国内，政治家们把大量的失业归罪于汽车和钢铁工业大规模裁减人员，以“黄祸”的威胁为由大搞政治运动，以求得人们的支持，要求政府为改变不平衡的贸易而进行干预。不协调的经济竞争已经成为一个引发争端的政治问题。当然，没有任何国家愿意让有利于日本的巨额贸易赤字存在下去，没有任何国家乐于让日本的经济力量左右世界的贸易，为工业化国家安排未来的日程表。美国人指控日本人维持强大的不平等的关税和非关税贸易壁垒。所有的人都在诉说着“日本公司”的强大无敌——人们设想这个公司是由日本的主要工业、政府和金融机构组成的——它正在“蹂躏”着外国的市场与产业。

另一方面，日本人认为，美国缺乏成功打入可以赚大钱的日本市场的能力。他们声称，美国人努力的还不够，日本的市场和其他工业国家的市场是一样容易进入的。同时，美国国会议员在各州选民的压力下，正在大叫“狼来了”，说

日本人正在破坏美国的基础工业。在美国各地，由于经济衰退而找不到工作的美国人，要求政府对日本人实行惩罚。

这些观点既不完全有利于日本人，也不完全有利于美国人。长期以来，日本一直拒绝接受西方国家在政治、经济问题上的抱怨，特别是非关税壁垒和解决拜占庭式销售制度的问题。另外，日本人说美国人努力不够也是事实，日本人说，美国人如果希望和日本人做生意，就要了解他们的生活方式，要认识到为了在日本应付特别的机会和挑战，就要采取有别于在其他国家使用的策略和方法。

学会和日本人做生意的第一步，是要对一些事情做细致的观察。这些事情，曾使一些最优秀的企业家带着一种失落和无力竞争的心情，放弃了日美之间的谈判。

目标和策略：东方不是西方

在和日本人做生意中，一个很大的困难就是如何使我们的经商策略适合于日本这一特殊环境，使我们可以达到预期的目标。美国人做生意的主要目标——买和卖，就产品、售后服务或想法进行谈判——和全世界做生意人的目的是十分相似的。然而，要达到这个目的而使用的策略却因文化的不同而有所差异。我们的大部份国际经验是和西半球的西欧国家以及美洲的前欧洲殖民地打交道中得到的，甚至即使对待西方国家的策略也会因国而异，但总的讲差别是很小的。由于我们和这些国家有相同的文化传统，使我们可以适应这些不同之处。

如今，日本商人正在使我们对商业原则和策略的陈旧观念经受考验，甚至在七十年代末，当美国和亚洲的贸易量超

过美国和欧洲的贸易量时，我们依旧不能肯定我们的哪些观念有作用，哪些观念不起作用，哪些需要做小的调整，哪些需要作大的修正。我们以往和西方国家打交道的经验使我们愿意接受立竿见影的变化，但是和日本人打交道却不是这样，它的文化、社会、政治、组织，甚至人际关系的动态都和我们大相径庭。至于美国的哪一种商业原则能在日本的社会环境中产生作用，大多数美国商人，依然拿不定主意。

比如，我们中的大多数人通过大学的商业课程或在直接的实践经验中学习了进行集体谈判的艺术，由于我们大家都受过有关谈判策略和礼仪的训练，所以，我们能和完全陌生的人坐在一张桌子边，并有希望引导事情的发展达到我们自己或公司的目的。但是，日本人接受的训练和我们是不一样的，他们在团体谈判过程中会提出异乎寻常的要求，这些要求往往会发挥作用。美国的谈判人员强烈地希望把握谈判的主动权，这就要清楚明白地提出自己的看法，使谈判有一个迅速而明确的结果，这听起来挺耳熟，世界上许多地方都是这样做的。但是，日本公司不是这样，在那儿，保持集体的和谐是首要的，为了使有关人员都能保全面子，日本的谈判人员用集体协调一致淹没了个人的意见和怀疑。日本人不愿明确地提出看法，而是创造一种模棱两可的气氛，甚至用固有的诡计来制造假象，避免过分地突出个人。而主动、坦率正是美国人的谈判风格，在集体讨论中，每个日本人都十分清楚地记得日本的谚语：“出头的椽子先烂”。

经商策略上的巨大差异是由完全不同的文化背景造成的，那么和日本人做生意到底容不容易呢？答案也许是否定的。与我们一贯看到的和其他西方国家打交道的难易程度相

比，看上去日本人总是比较难缠的，要使我们陈旧的策略适应日本商业界的现实，我们需要更大的灵活性，更多的妥协和更多的心计。但是，人们依然有理由相信，随着更多的美国商人对日本人思维特点的了解，能熟练地变换策略使东西方的经商思想达成一致，则日美关系将会得到改善。

缺乏准备：没有时间学习

重新考虑一下和日本人首次接触前需要正式准备的商业原则。由于双方都缺乏准备，很多人首次会见就迈错了步子。尽管需要进行这方面的训练是显而易见的，但是，不论西方还是日方公司都没有有关怎样做生意和怎样更好地和对方合作的训练计划。实际上，真正唯一的训练是通过实践。这种实践经验要靠日积月累，常常带有偶然性。

从一般情况来看，日本准备的要比我们充分，他们更多的是以国际市场为目标，持较有远见的世界观。他们的适应性强，渴望学习新的方法和手段，并把这些东西吸收消化成为自己的东西。他们似乎看到了我们与他们之间的差别，而我们则似乎希望他们的一举一动和我们完全一样。

我们必须进行有关日本情况的全面教育：包括日本人的性格、经济、社会习俗和他们做生意的方式，以造就一批有见识的美国公司代理人。有很多东西需要学习，不仅在日本人已经不再以我们为榜样的领域，还包括在日本人已经超过我们或自信不久也能超过我们的领域进行学习。由于美国的先进和领导地位而使国际商业关系具有美国特点的时代已经结束了。

我们在一些方面已经取得了进展，越来越多的大学开设