

日本商業手法 大剖析

如何與日本人做生意

日本文摘書選 6

日本創造了舉世共睹的經濟奇蹟，
這與他們獨特的商業手法有極為密切的關係。
本書作者以多年與日人做生意的實務經驗，
寫下此書，
分析日本企業的組織形態、
決策過程、
交易習慣、
經營環境和策略，處處根據實例，刻劃入微。
除商業外，
本書關切的層面更廣及其它文化領域，
是一部真正有助於
了解日本現實社會的好書。



馬克·慎默曼 著
洪鯤 譯

日本文摘書選 6

如何與日本人做生意

發行人

高源清

總編輯

劉君祖

譯者

洪 鯤

主編

劉蘇昭

執行編輯

陳惠操・黃玉琴

封面插畫

顏 圓

企畫製作

日本文摘雜誌社

出版・發行

故鄉出版社有限公司

地址：臺北市和平東路二段107巷25號之十一樓

電話：七〇五九九四二・七〇六一九七六・七

大象製版有限公司

製版

江淮彩色印刷有限公司

印刷

初版

中華民國七六年三月五日

定價

新臺幣一三〇元

郵撥

〇一四五〇七七十五故鄉出版社

一〇一八九一九一一日本文摘雜誌社

出版登記證

法律顧問

局版臺業字第一四六九號

原作者

林樹旺律師

Mark Zimmermann

12
802
82

如何與日本人做生意

洪鯤
譯

日本文摘書選 6

序

得悉馬克·慎默曼亡故的消息之後不久，他的遺孀蘇珊為他的這本大著向我求序。我慨然應允，為這位超越美日文化差距，獻身於兩國間之相互了解、意見溝通的故人盡一點棉薄之力，這是我的光榮。

我常說，美日關係比世界上任何兩國間的關係都重要。這一點，從兩國間對貿易、金融、政治、安全保障、文化各方面，互相抱持的深切關心，便可以明白地看出來。

兩國間唇齒相依的事例不勝枚舉，無論如何，對這兩個大國來說，如何推展更緊密的關係，加強更深刻的溝通與理解，實在是當務之急。的確，由於從前在這方面做得不夠，因而發生了許多問題。我們期望兩國由互相溝通，進而互相諒解對方的立場，以促進雙方的合作。

今天，研究日本、學習日語的美國人不斷增加，同樣的，關心美國的日本人也不斷增加。為了觀光、工作、求學而橫渡太平洋的人有如過江之鯽。我衷心地歡迎、支持這種傾向。這種努力必須繼續加強，否則我們將會重蹈過去的錯誤。

馬克·慎默曼現身說法，顯示了兩國間互相提攜、互相溝通的最大可能性。他以一名事業家，第一次踏上日本的國土時，對於日本這個國家、日本人、日語，毫無知悉，但是五年後，他回

到美國時，不但會說日本話，並且創下非凡的業績。

他居住日本期間，深切地體驗到為了達成預期的目標，學習日本話是絕對必要的。於是他以非常的毅力與決心，學得一口流利的日本話。他也經常旅行各地，研究日本文化、歷史、社會與地理，因而他比別人更了解日本如何創造一九八〇年代的成就，以及對日本未來的發展會有什麼影響。

這本書是馬克以一位美國一流企業日本分公司總經理的經驗為基礎寫成的。對於在這樣一個充滿不可思議的活力、不斷成長的日本市場中做生意的外國人而言，實在是一本實用的指南書。但是這本書並不是單純的經商指南，對那些在日本，或與日本人一起工作的外國人而言，無論是外交、文化、科學、傳播各方面，都是一本有用的入門書。

六十年來，我讀了不知有多少本「如何有效地與日本人交往」一類的書籍或報導。但是馬克筆下，綜觀日本文化、歷史、商業習慣、語言、思維方式等各領域的這本日本論，卻是最富於洞察力、最突出的傑作。

馬克雖然是一位功利主義的美國商人，但卻和具有國際視野的知識份子一樣有敏銳的眼光。他經常尋求學習的機會，並且徵求友人、工作夥伴、周圍的人的意見與感想。他深知，為了解日本人，必須傾聽、吸收在他周圍發生的一切事情。

一九八一年，馬克擔任在日美國商會會長，他以美國實業界駐日代表的身份，表現了活躍的

行動力。他巧妙地將見解各異的旅日美國經濟人整合起來，導引這些人找到一個行動目標。他並以史達令·溫斯洛普日本分公司總負責人的身份，傾聽別人的意見、虛心地向別人學習，贏得了美國職員和日本職員的信賴與尊敬。結果不但使得他的公司收益大增、業績急速成長，最重要的是，在日本職員和美國職員之間創造了親密、溫暖的氣氛。

他對自己能夠為美日之間任何人都認為無法填補的鴻溝搭上橋樑的能力，非常自信。

在掃除兩個社會之間的屏障方面，馬克最大的貢獻，也許是和日本政府之間建立了親密的關係。和日本方面的這種接觸，對外國企業來說是生存之所繫，這個事實往往受到忽視，而馬克充分地認識到它的重要性。在日美國商會和日本外務省之所以能夠順利地改善關係，我以為正是馬克率先倡導之功。

除了為自己的公司和在日美國經濟界全體代表服務之外，馬克在各方面的問題上都表現了廣泛的關心。他是一位了解現實社會的真正知識份子，因此能夠以寬闊的胸襟參與各種日常活動。馬克·慎默曼是一位了不起的人。他為人和善、平易近人、誠實親切、關心他人，總之，和他在一起是一種快樂。他對別人是真正抱著關心，而不只是當做交易的對象。從他和周圍的人建立的關係來看，這種人際的溫情與關心並不是單方面的，別人對他也抱著一樣的心情。

馬克在人生日正當中的四十五歲亡故，著實令人惋惜。而他在這本書中留下的遺產，對其他美國人而言，我想是非常有用的。我以美國駐日大使的立場，最大的使命便是增進兩個國家、

兩國人民之間的相互了解與溝通。因此，對於馬克為我們留下這樣永恆的貢獻，深致最高的謝忱。

美國駐日大使

麥克·曼斯菲德於東京

前言

過去，一般的西方人，尤其是美國人，在世界上佔了優越的地位。當他們旅行東方時，往往堅持自己的做法，要求當地人迎合。從十九世紀時在叢林中搭帳篷、吃飯的時候也要衣冠整齊的英國人，到最近倡導麻藥和自由戀愛論、流浪於亞洲各國的嬉痞，歐美人似乎已經忘了「人鄉隨俗」的必要。

就像從前羅馬人把希臘羅馬文明擴張到帝國的每一塊土地一樣，我們這些現代的羅馬人，正向世界每一寸土地輸出我們的文化。羅馬時代一定沒有「人鄉隨俗」的格言吧！但是世界在變化，十八、九世紀富於優秀技術與組織力的西方文明所產生的傲慢與自信，美國人已經無法繼續維持下去了。

今天，東方的文明古國能夠和西歐作經濟挑戰的雖然只有一個（其他數國正在急起直追），但這個文明古國卻生產了繁多的產品，在世界每一個市場上，超過了西歐各國。不用說，這個國家就是日本。或許連二十幾歲的年輕人都還記得，當年「日本製」就是買了馬上就壞的劣品的同義語。但是這些年來日本急速地發展，幾乎沒有一個歐美人真正了解，日本今天的優勢意味著什麼？這幾十年，美國人獨善其身，不可一世，可是現在已經到了覺醒的時候了。

一百二十年前，美國海軍艦隊強迫日本開國，可是卻帶來這樣意想不到的結果，我們該怎樣處理呢？我們到了最近才開始煩惱。西歐的許多國家本能地企圖關閉和日本的貿易，正如當年西歐諸國強盛的時代，日本採取鎖國政策一樣。

但是，設下關稅屏障，無異於自認劣勢，不戰而走。美國強迫日本開國以後，在日本國內引起思想的大轉變，數十年之後，日本人猛烈地吸收西方技術與文明，致力於擠進富強國家的行列。雖然一度誤入歧途，引發了第二次世界大戰的悲劇，但是終於達成預期的目標。現在輪到我們西方國家奮起直追，改變逆勢了。

有人認為西歐產業不振的原因，完全在於經營技術的拙劣，但是我並不這麼想。確實，敵對的勞資問題必須解決，但是西方要脫出成長停滯的困局，應學習的地方還很多。

而最重要的是，西方必須以從前日本學習西方同樣的熱心，向日本文明學習。當然，我不是指研究歌舞伎、插花之類（雖然那也很有學習的價值）。我們最需要學習的是日本的社會組織，因為，日本文化能夠生產出比西方文化更高級的產品。

我以跟日本人競爭、折衝、共事的經驗，理解到日本是何等國家。以此為基礎，我寫下這本書。我並不想以學究派，乃至新聞記者的態度闡述意見，只是想以多年和日本人密切接觸的西方商人的立場，提供現場報導，對如何成功地與日本人交往，提出一些建議。歐美人傲慢的時代過去了，為了生存下去，必須徹底了解日本文化。

目錄

序..... 3

前言..... 7

第一部：如何與日本人交涉

第1章 日本人不擅訂契約..... 14

信用重於契約的日本人 對日本人而言，契約書只是雙方達成協議的證明
政府就是企業的「法律顧問」 與日本企業的談判法

第2章 日本話的曖昧..... 28

「腹藝」是交涉的招數 令外國人頭痛的技術性交涉階段 掌握日本企業
最關心的問題 不要相信日本人的表面語言

第3章 日本企業的決策過程..... 42

與歐美企業迥異的決策方式 避免做明確選擇的日本人 派閥力學左右
決策 日本人重視人際關係

第二部：如何與日本人競爭

第4章 日本企業在國內市場的經營戰略……………54

複雜的流通體系 銷售網的建立可決定商業的成功與否 日本企業時時
關心企業排名 熱誠的服務精神 政府與企業的連帶感 日本消費者
的特性 身經百戰的日本企業

第5章 日本企業的海外市場經營戰略……………73

成為一流企業的強烈願望 「不輸出便是死」的觀念創造日本的奇蹟 日
本企业強大的海外攻勢 海外投資成功的日本企業

第6章 支撐日本經濟的商社與銀行……………86

負責輸出日本製品的綜合商社 綜合商社的新任務 日本銀行服務週到
與同企業集團密切結合的銀行 推動日本企業進軍海外的商社與銀行

第7章 防止日本奪取市場……………100

只有技術革新與新技術的防衛才能對抗日本 儘快掌握消費者的需求
不要讓敵人抓住弱點 I B M「攻勢就是最好的防禦」戰法 學習日本企
業的「四維」

第三部：如何與日本人合作

第8章 溝通與協調的重要……………118

支配日本經營方式的J理論 日本企業獨特的合理性 跟首腦交涉不如
和部下拉關係 意見不溝通，交易絕對無法成功

第9章 合資企業的成與否……………131

合資企業的最大利益 合資成功等於將對方合併 活用日本特殊國情的
合資企業 表明目的，保持力的均衡 合資事業成功四要素 派什麼
人去合夥公司？

第10章 對日輸出……………151

日本嚴格的檢查與產品基準 日本以特別的標籤限制進口貨 如何打開
日本市場的門戶

第11章 在日本的公司工作……………168

日本式經營尊重個人嗎？ 本田工廠勞動者意識的不同 外國人在日本

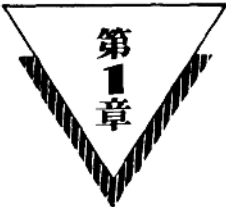
企業工作的陷阱

第12章 邁向二十一世紀的日本……………183

邁向未來的一大步 日本文化根深柢固的島國性 日本政府與企業的結

盟 新的合作體制

第一部：
如何與日本人交涉



第1章

日本人不擅訂契約

——信用重於契約的日本人

我的公司，和二十家以上的日本製藥公司締結有種種型式的生意關係。由最簡單的合作銷售協定，到複雜的共同研究、開發協定，以及複雜程度各異的其他技術協定、技術提供協定等。這些經驗，為我現在要討論的主題——「與日本人交涉」，提供了不少資料。

外國人必須謹記一件事，那就是日本人不太擅長於訂契約。

可以說，日本人和西歐各國接觸，大量吸收其法律體系之後，才漸漸習慣於活用文字契約，

尤其以與西歐企業做生意為然。但是日本人並不喜歡契約，他們認為人際關係若不是基於信賴和誠意互相結合，契約書只是形同一張紙，無法根本解決問題。

由於日本人不重視契約，所以有許多人在簽名之前並未仔細閱讀內容。在日本，這樣做毋需擔心，但是和西歐人做生意，往往會因為不了解西歐人完全根據文書來解決紛爭的習慣，而吃了大虧。

因為外國人認為雙方既然訂了契約，交易就成了不可動搖的東西，因此發生問題時，常會驚訝地發現日本人是多麼地不關心契約。

日本人不重視契約，他們重視的是人與人之間的信用關係，這一點，西方的談判負責人在交涉過程中必須特別注意，以達到相互間確實的了解。有一本書對這一點強調說：

除了（事業合作開始的）動機之外，有關雙方今後必須受到的法律約束，雙方總公司必須先充分了解，這是日後長遠愉快合作的重要條件之一。……外國企業必須了解日本人一般拙於把商定的結果文書化。因此要預先叮嚀日本方面不充分解契約所可能發生的危險性。

（Robert J. Bollon and Eugene H. Lee, eds., *Foreign Investment and Japan* by Sophia University and Kodansha International, 1972）