

与
日本人
做生意的秘术



旅游教育出版社

经济与人生丛书

与日本人作生意的秘术

[美] 马克·奇默尔曼 著
王佩玺 译

旅游教育出版社

与日本人做生意的秘术

[美]马克·奇默尔曼 著
王佩玺 译

旅游教育出版社出版
(北京市朝阳区定福庄1号)
北京第二外国语学院印刷厂印刷
新华书店北京发行所经销

规格: 787×1092毫米 1/32 8.25印张 170字

1990年1月第1版 1990年1月第1次印刷

印数1—5,000册 定价: 3.50元

ISBN 7-5637-0120-6/F·020

译者的话

本书作者马克·奇默尔曼是美国著名的东亚商务专家，他曾任美国巨大的史特灵制药公司在日本企业的总经理和美国在日本的商会主席。本书就是根据他的亲身经验和他的渊博知识写成的。该书现已成为西方对日贸易的实用指南，一直畅销不衰。

全书共分四部分。第一部分主要介绍日本的社会文化和宗教礼俗，并对日本与西方伦理道德的不同做了比较。第二部分讨论与日本进行贸易谈判的方法，详细地介绍了日本独特的形成决议的过程。第三部分主要讨论如何与日本竞争的问题，并提出保持市场额的实际方法。第四部分讨论与日本合作的问题，并指出与日本合作的利弊。书中引用实例分析了合资企业的成败和对日出口的困难，并介绍了日本特有的管理方法和在日本企业工作等问题。

本书不仅是一本优秀的对日贸易指南，具体地告诉你怎样对待日本人；而且是一部第一流的社会人类学著作，是学习和了解整个日本社会、经济和文化的捷径，是研究现代日本的宝贵资料。

译文尽量保存了作者生动有力的口语叙事形式，力求可读、有用、有趣。

目 录

第一编 理解日本人	(1)
第一章 社会与文化动机.....	(3)
第二章 礼仪.....	(23)
第三章 日本人的语言.....	(37)
第四章 频率的不一致.....	(50)
第五章 四大观念.....	(58)
第六章 关系网.....	(68)
 第二编 与日本人谈判	(81)
第七章 日本人与合同.....	(83)
第八章 “嗨”的意思是“听明白了”.....	(95)
第九章 做决议的过程.....	(107)
 第三编 与日本人竞争	(117)
第十章 日本的内贸策略.....	(119)
第十一章 日本的外贸策略.....	(135)
第十二章 日本的贸易公司和银行.....	(149)
第十三章 怎样保住你的市场.....	(164)

第四编	与日本人合作	(179)
第十四章	弹奏竖琴	(181)
第十五章	合资企业	(191)
第十六章	向日本出口	(206)
第十七章	在日本公司里工作	(221)
第十八章	相互需要	(234)

第一编

理解日本人

第一章 社会与文化动机

当我踏上日本领土的时候，我立刻感到它不仅是世界商业中心之一，而且也是世界商业的心脏。日本人相信大企业，在日本期间，我一直感到自己处在一个商业活动狂热的社会里，一个人人献身于经济增长的社会里。事实上，所有日本人甚至从小学开始就接受如下教育：日本的经济必须保持不断发展才行；对资源贫乏和人民素质高的日本岛国来说，唯一的出路就是要保持贸易出超。虽然近年来由于世界经济的不景气，日本的经济增长速度也放慢了，但不是缩减和下马。日本的公司正在努力进行技术革新和寻求新市场，对此给予完全肯定评价的西方人必须从内心好好地认识日本人。

到日本做生意的和跟日本商人打交道的大部分西方人对日本国和日本人了解的很少，远不能应付各种复杂情况。我们中许多人还以为日本是个艺妓、樱花和富士山传统的国家，于是许多旅游者轻易地上了当。结果，现实使他们大失所望。人们都希望那些信息灵通的经理一定是富有经验的经营老手。但是不正确的信息仍在传播，其原因主要是到目前为止人们对日本仍缺乏应有的认识。一种新的传统观念正在形成，它出现在那些对双边贸易等问题很清楚的经济界人士的头脑里，即把日本看成是“经济动物”或“工业机器人”——这些小矮人每天从兔棚里走出来，迈着整齐的步伐，在为掌握世界经济命脉的使命而拼命工作。很少有人原本地认真注意这幅画面，同样，很少人能忘记第二次世界大战，象“无耻”、“狡猾”、“阴险”

这类词会随时出现在我们脑中，即使没有随时挂在嘴上。

在整个经济界（从美国通用汽车公司工人或英国里兰汽车公司工人到家用电器或半导体公司的经理。前者因日本高级轿车占去市场而面临永久失业的危险，后者因日本的竞争而走向破产），贸易保护主义在抬头，随之而来的是排外主义，即恐惧、不信任和仇恨。骂日本是兔子棚、机器人和动物，就是出于这种感情。另一方面我们也无不钦佩和惊讶日本的发展和人民的聪明。手表计算器、手表电视机都出自日本，顾客对日本货投了肯定票。但我们对日本的钦佩却含有恩赐的味道，我们只说日本人聪明，而不说他们智慧。我们也用聪明来描写一只会滚、坐和装死的狗；没有人会说“聪明的核物理学家”。最近出版的《误解》一书是关于欧洲人对日本的想法。作者维尔金森指出：欧洲人常常曲解日本，有时甚至到了荒唐的地步。而日本对欧洲却了解的很准确（对美国亦然），这是因为在日本广泛传播着准确的信息。

我初到日本时，象其他许多商人一样，认为文化只是培养出来的审美感觉。社会学和人类学是深奥的学术专题，很少有实用价值。但我立刻认识到，为了有效地做好工作，我必须了解日本。但是我以为只要跟日本商人一块儿工作就能了解日本企业的里里外外，然而经验改变了我原先的看法。我现在相信，广泛地研究日本人的心理和日本社会结构是与日本人成功交往的绝对保证。当欧美经理们一直把东京看得跟巴黎或纽约一样，以为日本商人也跟我们相同的时候，他们很快发现他们的竞争努力远远被日本人抛在后面了。反过来说，如果我们能认真研究日本人，足以预料他们的动机和知道在国内和国际市场上怎样对付他们，那么日本人就不会轻而易举地一个接一个地占有市场，而我们西方人在面对日本公司坚韧的决心和毅力面

前也不至象多米诺牌那样倒下。

下面我要介绍形成二十世纪后半期日本最重要的经济现象——职工队伍的因素。无论是经理或普通工作人员，他们的献身精神乃是日本取得成功的基础。

日本经历了一百多年的时间由一个封建落后的农业国家变为一个现代工业国。一些古老的公社制成分至今还保留着，其中最重要和最基本的一点是著名的日本式的对集体的责任感。中世纪的日本农业生活需要村社的每个成员全力投入，水稻的精耕细作需有折脊的劳累、无休止的苦力和不停的双手，放任不管是根本不行的，村邻必得互帮互助。每个村民必须置于集体之中，把全村利益放在个人利益之前，才能经得住自然灾害、付得出领主的沉重地租和应付其它紧急事件。村民们普遍有一种对外界无法预料的强烈的恐惧感，此外每个村庄都相对独立，形成一个自给的单元。由于试验新方法要冒风险，危及每个人的利益，所以村社在做决议时都极为保守。只要有先例可循，就很容易取得一致意见。甚至今天，保守主义仍很明显。日本的保守派——自由民主党，其根基就是扎在农村的，自由民主党是战后日本的主要执政党。

日本农民的这种诚惶诚恐的形象跟西方普通人对日本人的看法完全相反。我感到这个形象与实际比较接近，而不是在连环画上看到的那种武士形象。被明治维新革除掉的武士阶级，其实只有很少人，直到本世纪初，绝大部分日本人还是从事耕作，生活在农村的。

日本近代史上的两大事件是军阀专政和明治维新。从十七世纪到十九世纪日本一直处在军阀独裁者的统治下。他们强化了统治权力，把国都，即天皇的历史所在地，从京都迁到今天的东京。严禁跟外国人往来，除了允许少数荷兰商人到长崎做

生意外，其它跟外国人的接触就会被处死。同时也禁止基督教传教士传教，因为教会要求忠于罗马教皇，统治者怕危及其统治；而其实在此之前葡萄牙传教士已十分成功地引入了基督教。民间原有的那些由葡萄牙商人输入的武器都被军政府没收了。军政权是中央集权与封建世袭阶级的结合体。

这种军阀独裁跟工业社会前出现的极权制十分相似。日本工业革命成功的主要因素之一是它拥有一批受过良好教育的高素质的管理人员。《日本的商业与社会》一书中指出：

“由于日本突然开始发展商业并跟西方接触，故很容易忽视军阀统治时期商业和管理技术的长期缓慢发展。……如果说它具有任何工业化运动的成分的话（工业化运动使它免受了其它经济发展的失败），那就是这个受过良好教育的管理和领导网的潜在力量。”

这一分析跟如下的看法相似，即日本现代成就的主要因素是管理者的超群艺术创建了一支守纪律和能献身的职工队伍。

十九世纪六十年代，随着皇权的恢复而结束了军阀统治，天皇被认为是日本的最高权力者。实际上，在日本的整个历史上天皇几乎都是一个象征性的领袖，十九和二十世纪的天皇更不例外。但需要打着恢复皇权的旗帜来废除已经腐败堕落了江户幕府的军阀统治；同时打出“驱除野蛮人”的口号，这里的野蛮人是指伯利和他的黑船迫使军阀统治者门户开放后进入日本的西方商人。自从伯利打开日本的门户之后，企图闭关自守地生活已不可能了。于是日本决定接受西方的物质和科学的进步，在经济和军事上赶上西方，同时要保持自己的文化和特点。正如我们所知道的，他们在创造物质方面极为成功，值得我们认识的一点是，他们也成功地保留了日本民族的基本特性。尽管表面上实行了西方化，如电视的普及和使用其它许多

西方的日用品，然而整个社会并没有西方化。

下面的这个在日本最流行的故事很好地说明了这种文化的差异。故事发生在江户幕府时代，但一直以各种方式和媒介流传着，从传统剧到现代电影、电视，从报纸到会议均被反复引用，以至家喻户晓。

故事名字叫《四十七武士》，他们是一个领主的侍从。领主叫长则浅野，他和另外两名领主一块受幕府委派将在东京宫廷接受天皇的一项使命。三位领主首先被送到一位懂宫廷礼仪的吉良老爷那里学习礼节。其中两位领主给吉良老爷送了厚礼，而长则浅野认为没有必要，所以没有送礼。结果吉良老爷在整个教习过程中百般污辱他，致使他于1701年4月21日当场用刀捅了吉良老爷使他受了轻伤。幕府大怒，命令长则浅野领主马上自杀。长则从命自刎。

他的四十七名侍从听到主人的死讯后，马上开会研究对策。他们的头领吉野大石要大家暂时不动声色，待他们的仇敌吉良老爷完全不戒备时再出击。吉野整日酗酒无所事事。四十七位侍从被人视为不忠而受到鄙视，甚至连他们的家属也看不起他们。这样过了一年，最后，吉野认为时机已经成熟，于1703年1月30日夜晚，四十七位侍从攻占了吉良老爷的城堡，当即取其头祭献于长则领主的坟前。

幕府得知此事后，虽然对他们的行为表示同情，但不是把他们送交法律制裁，而是命令他们在1703年3月自杀祭神。

这件事从一开始就抓住了日本人的想象，它一直是教育人们的行为和献身的教材。对西方人来说，这个故事太残忍，吉野的伺机复仇战术也有点太冷酷。但是日本人认为四十七位侍从给人上了重要的一课，因为这个故事解决了忠于自己小集团和忠于整个社会两者之间的矛盾。在戏剧中的处理方法是先完

成个人的直接任务（处死仇敌），再考虑后果。在西方社会里，我们认为理想的人应该是把抽象的社会利益置于一切之上。例如，主教导我们“别杀人”。我们也许会颂扬报仇雪恨，但是当服仇者被捕法办时，对他们的同情就只剩下悲剧的结果了。我们会感到他们不该这样做、或者做了就应该设法逃掉。而侍从们不顾个人安危的决意报仇行为，却是日本人对他们的敬佩之点。

从这个故事得出结论认为日本人比任何民族都要“忠”则是错误的。同样，从“大好人”林肯的故事得出结论认为美国人比任何民族都公正也是错误的。故事中所赞扬的忠于团体和忠于职责是抽象的原则，而日本人时刻表现出的这些特性则是基于精明的实用性的。在一个由团体和派别组成的社会里立身，你就必须得依附于某个团体，如果你背叛了它而没有第二个团体或派别支持你，那么你就会完全处于孤苦伶仃、被人蔑视的境地。

由于日本的道德观不是出自绝对的价值准则，所以毫不奇怪，只要对公司或团体有利，即使干那些我们认为是不道德的事情，他们也毫不懊悔。1982年旧金山逮捕了日立和三菱电气公司的几名高级职员，因为他们企图贿赂 IBM 公司的雇员去盗窃 MVS/XA 新软件的技术资料。这一丑闻正反映了一种完全不同的道德标准，一个日本公司想要得到 IBM 公司的新软件技术，首先是假装要购买这项技术，被 IBM 公司拒绝了，于是从他们的观点看，就应派出一个工业间谍小组去偷窃。IBM 公司的头号竞争对手富士株社的一名高级职员说过，他们乐意为获取这项技术而作出牺牲。

虽然在美国公司里也不是没有听到过工业间谍的事件，但是象这种纯粹为了忠于公司和促进公司的利益而去盗窃的行为

则很少见。然而这就是日本人的行为。日本人没有一种凌驾于个人对集体福利承诺的抽象道德准则来控制他们的行为。专门研究日本的作家里绍尔曾说过，“无论是宗教还是道德原则或政治与社会理想都不能作为伟大的团结力量象适用于别国那样适用于日本。”这对任何国家、尤其是对我们这些生长在犹太——基督国家的人来说，几乎是一件可怕的事情，但从这个一概而论的观点得出结论，认为日本人不道德，是被人称作的“经济动物”，这也是错误的。他们也有是非之分，并且知道的很清楚。

另一件著名的工业间谍案是1980年发生在北卡罗来纳。赛兰尼斯公司和一家日本贸易公司卷入了此案。赛兰尼斯在夏洛特的一个工厂的总经理受贿675,000美元，他用五年多时间有计划地把技术“转让”给这家日本公司，并且要在夜晚领日本人参观工厂，向他们介绍制作过程。象美国人这样背叛本公司的日本人几乎是不存在的。美国人认为自己最终应向上帝负责，而日本人只向有形的当局负责或受本团体成员的谴责。不是说日本人不收回扣，而是有礼貌的收礼与受贿之间有一条界线，日本的老政治家也卷入过这种丑闻，前首相田中角荣就是臭名昭著的一例，他被指控利用自己的影响帮助洛克希德公司得到日本航空公司的定货。但是在这种受贿事件中，受贿者并没有背叛对任何特定团体的忠诚，这就是关键所在。

我遇到过一件事，日本一家大的工业会社的人走近我，要我说服我们纽约总部停止向欧洲购买一种化学药品，而应通过他们在日本的子公司向这家特定的日本株式会社购买。我解释说，象这种国际性的贸易，包括日本在内，只能由我们纽约总部决定，他们最好是给我点样品和详细定价，我将转交总部的采购处负责人。我向他们保证，在完成鉴定后，只要质量和价

格适当，会考虑订货的。他们说他们已去过纽约并做了一年努力，总部说由于跟欧洲供应商建立了长久关系，故不能向他们购买。我向他们表示遗憾，而他们却打断我的话，说他们无论如何要得到订货，如果我不能帮助办理，他们就会使我们在日本的企业受到损失，他们将对这种药品做一点技术改革，以免引起侵犯专利诉讼的麻烦，然后以最低价卖给日本的所有仿制公司，他们将会用低价把我的公司赶出日本市场。没等我批驳这种无耻讹诈，他们就接着说道，“你看，这都是为了公司好，公司有一个新的制药厂，现在只开工了25%，我们得生产呀，请你帮帮我们吧。”我简直不能相信自己的耳朵，我中肯地告诉他们应该怎样处理他们的药品。他们又讲了些别的威胁话后走了。幸运的是日本政府通过了一项新法律，规定要对药品强行进行六年期限的副作用观察，在此期间不许引入任何类似药品，这个法律有效地阻止了日本公司的威胁，但无疑他们还会想方设法的，也许六年过后他们会真的实现他们的威胁活动的。

读者也许会奇怪，为什么日本人会完全献身于本公司的利益而置其它一切于不顾呢？这里有几种解释。一种认为表面上的和睦一致不能代表一切，公司内的晋升争斗可能跟公司的利益毫无关系，对团体的献身也许不象某些作者所描述的那么完美无缺，这只是日本社会的一种现象，而主要原因纯粹是实用主义的。如果你有幸被一个大公司雇用，它会给你提供一个终身职业，而小公司就没有财力做到这一步。沃伦诺夫估计能做到这一步的占三分之一的企业。甘冒解雇危险就等于摔掉了爬上日本著名的“晋升阶梯”所需的资历和公司为终身职员支付的优厚退休金。失去大公司安乐窝的物质利益所带来的又一个无形的结果是丢了脸面。丢脸是在精神上的严重打击。只有最

动心的贿赂才能使日本的终身雇员甘冒影响整个前程的风险。

虽然我强调了日本人献身于团体的实用性，但不是说在他们虚张的热爱本公司的后面没有任何真实感情，如许多日本管理人员甚至在假日周末也佩戴着本公司的徽章。有的作者认为日本出现了新老二代人的鸿沟，形成日本六十年代经济复兴的老职工们仍坚持自我牺牲和公司第一的价值观，而新一代认为整天工作、不能居家团聚的生活是空虚的和没有意义的。然而现在在日本还是这种老观念占上风，工作不到晚上十点后回家的丈夫，被视为不光彩。邻居们将“同情”其妻子不幸嫁给了一个单位上不很必需的人，这使她十分难过。公司的方针是积极地鼓励内部的和谐一致和紧密团结。公司经常举办短期旅游，并给予良好招待。这种旅游活动跟美国公司一年一度的圣诞晚会或野餐活动不同，我们近乎狂欢，而他们的活动是一些祭典仪式或一种捶胸跺脚的集体自责。

我记得我们公司的一次旅游是在富士山麓附近的一个地方举行的。那是个阴郁的傍晚，道路有点滑，拉人的大轿车到晚了，我比他们早来了二十分钟。当我走进这家乡村小旅社的接待室时，我听到里面传来“万岁！万岁！”的呼声。我向传出呼声的大屋里望去，只见一条用汉字写的大的横幅标语是“向伟大的千代田公司致敬！”突然，这些人由课长和处长们领着唱起一首军歌。当我的雇员到达的时候，这些年青人已把他们的厂歌唱了四遍，然后喊着“万岁！”冲向他们的大轿车，互相亲切地拍打脊背。年青职员对其公司表示的这种热爱究竟有多少是真的或有多少是假的，很难断定。不过我很难说这种表现不是真的。我认为我亲眼见到的这些雇员对其公司的献身表演是真实的。而我自己的职员衣帽不整，远没有千代田公司的人热情。而且当周末一过，他们也表现出同样的献身精神和爱