

● 跨国生意经

如何与 日商打交道

——日本商业文化和经营特点

曾亦沙 编著



广东人民出版社

如何与日商打交道

——日本商业文化和经营特点

曾亦沙 编著

广东人民出版社

前 言

日本是我国目前最大的贸易伙伴之一。随着我国对外贸易的蓬勃发展，对日贸易显得越来越重要。了解日本商业文化及日本人做生意的特点与方式，是有关商贸人士的首要任务。我们编写本书的目的，是希望它有助于我国对外经贸人士在与日商打交道，在开拓日本市场的过程中能够知己知彼，增加成功的机会。

本书较全面地介绍了日本社会的商业特征，企业文化模式，日本商人的价值观，日本人特有的思维逻辑与决策模式，他们的谈判策略与手法，日本消费品市场与商品的营销方式，日本合资公司的特点，日本的广告业与公共关系等方面，还描绘了日本商业社会未来的发展趋势，以及指出了如何与日商打交道和开拓日本市场的相应策略。

目 录

日本商业发展概貌	(1)
日本商业发展简史	(1)
日本商业的特征	(3)
日本贸易公司的类型和关系	(4)
日本的商业组织及其作用	(6)
日本公司面面观	(9)
日本公司的家庭制	(9)
日本的股份公司	(10)
日本公司的商业精神	(11)
日本员工的公司观念	(12)
经理们是如何培养的	(14)
日本公司的决策模式	(16)
日本公司的经营哲学	(18)
产品的售后服务观念	(21)

日本公司培养国际行销人员的方式
..... (23)

日本商人面面观 (27)

日本商人的价值观 (27)

日本商人的逻辑 (28)

日本商人哲学家 (29)

日本商人的决策方法 (30)

日本商人的取胜绝招 (31)

日本商人的成功战术 (32)

日本商人做生意的方式 (34)

日本商人的合同观 (35)

日本商务活动的中介人 (36)

日本人使用名片的方法 (37)

怎样与日商谈判 (40)

日商谈判术之一 (40)

日商谈判术之二 (41)

日商谈判术之三 (42)

日本人的谈判风格 (43)

与日商谈判的对策 (44)

如何选择中间人 (46)

如何决定商谈代表	(47)
如何向日方介绍情况	(48)
如何打破谈判僵局	(49)
日本的消费品市场	(50)
日本的消费者	(50)
日本传统产品的包装	(52)
日本人的色彩感	(53)
日本的零售业	(55)
专门店的经营方式	(56)
连锁店的经营方式	(57)
削价购物中心	(58)
大百货商店	(59)
日本商品的营销方式	(61)
日本的商品经销系统	(61)
各级批发商	(62)
日本的食物经销	(63)
日本的服装经销	(64)
经销市场的感情因素	(65)
信息追踪员的作用	(66)
产品的推销方式	(66)

日本公司的推销策略	(68)
回扣与服务	(69)
经销代理人的选择	(70)
如何与日本人合资经营	(72)
日本合资经营企业的现状	(72)
建立合资公司的问题	(73)
合资外方经理人员须知	(75)
如何选择合资伙伴	(76)
如何控制合资公司	(77)
如何雇用日本职员	(79)
日本公司的制服	(80)
合资公司外方经理应具备的条件	(81)
日立—美国肯得基炸鸡公司的经验	(82)
日本政府的税收政策	(84)
如何获得日本驾驶执照	(85)
如何在日本做广告	(87)
广告代理商	(87)
日本的广告媒介	(88)
内部渠道广告	(89)

POP 广告	(91)
软卖型广告	(93)
情感型广告	(94)
广告公司与市场调研	(96)
DENTSU 广告公司	(98)
日本公共关系的地位与作用	(99)
公关的重要性	(99)
公关代理机构的类型	(100)
新闻记者会社与公共关系	(101)
公关部门的职能	(103)
公关代理机构与商业情报	(104)
日本的发展趋势	(106)
社会发展预测	(106)
城市与文化发展预测	(108)
生活方式变化预测	(109)
消费市场变化预测	(110)
营销方式变化预测	(112)
后记	(114)

日本商业发展概貌

日本市场是世界上难以开拓的市场之一，然而一旦打进去了，却又是牟利最高的市场。要成功地打进日本市场，就应当先了解日本商业发展的历史及其概貌。

日本商业发展简史

1868年，日本政府推行了一种应急计划，以便促使国家工业化。政府竭尽全力引进新的制造技术，帮助建立起一批大型制造公司，然而却忽略了手工业及小型工业的现代化。这种状况一直到西方消费产品被引进日本后，一种新型的作坊式工业才开始出现。这种新型的小型工业包括：小型发动机和节省劳力的设备。但是这些新的车间式工厂的建立与管理，仍然沿袭于传统的封建

模式。

最初阶段，这些产品仍在当地销售。但到 19 世纪末，瓷器、廉价的漆器、竹器等已大量销往国外。到 1930 年日本已是纺织、玩具、盘碟、银质餐具等标新立异的产品的的主要出口国之一。但是全国贸易额的 90% 仅为几家大的贸易公司所得。

数百家这种新的消费品生产厂家发展为中等规模的公司，雇员从 30 人到 300 人不等。但大多数厂家仍处于作坊式水平，雇员 3 到 9 人，而且从属于传统上实力强大的批发商，因而就出现了一种分裂式水平的工业结构。90% 的这种企业所雇员工不到 20 人，约占工人总数的 3/4，却生产出占全国 60% 的产品，其余产品为财阀集团公司及几家中等规模的独立公司所生产。

今天，日本大约有 500 万家企业，其中 60 万家属于制造业。但在这 60 万家企业中，700 家企业生产的产品却占了全国总产品的一半以上。在所有的生产厂家中，有 75% 的厂家是不合营的，只有 25% 的厂家是合营的，而且雇用了 65% 的劳动力。这 700 家大型企业遍布全国各地，产品全面，其中有 200 家是财阀集团成员。

这些主要合营公司的 60% 由几大家族拥有，其余的也或多或少由它们的工业集团公司所控制。几家独立的公司实际上也组成联合企业。如东芝电器公司拥有 70 家子公司，子公司属下又拥有 60 家子公司，此外还有 120 家销售公司。

日本商业的特征

以几家老的贸易公司为中心的各种联合企业、银行、石油化工及几家大型电子公司，构成了当代日本商业的主要特征。在 31 家主要商业厂家中，每家都受 2 至 15 家大型企业控制。这种大型企业约有 200 家，它们的重要性及非同平常之处是，它们所拥有的那些庞大的贸易公司，形成日本独一无二的商业特征，直到 60 年代和 70 年代为韩国所仿效。日本拥有大约 4000 家贸易公司，在世界各地有 9000 家贸易机构。其中 10 家最大的贸易公司从事全国 60% 的进口贸易，50% 的出口贸易，20% 的批发贸易。特别是在过去几年中，这些大贸易公司每年不断增加它们在全国贸易中的比重，尽管一些制造公司正脱离这些贸易公司直接进行对外贸易。

这些庞大的贸易公司在整个国民经济中起着举足轻重的作用。它们进口大量的国家所需要的原材料，而且在很多方面与国外原材料供应商结成合资关系。这些大贸易公司还投资于许多生产项目，为生产厂家提供市场信息，经销、运送货物以及提供咨询服务。所有这些日本大企业都与外国公司签有合资项目，涉及到教育、旅

游、服务、娱乐、房地产业、牧场经营、海洋与空间开发等。

这些大贸易公司在世界各地都设有办事处。它们通过这些办事处向各有关厂家提供原材料、机械、财经援助，从而建立起一个全球性的销售网络。这不是任何单一的大公司所能办得到的。

日本贸易公司的类型和关系

1945年前，只有松下公司和三菱公司是第一类多边贸易公司，经营各种商品和材料，提供各种服务。第二类是大型贸易公司，它们只在有限的几个专门行业起重要作用。第三类是所谓的窗口贸易公司，如日立电子贸易公司，只为特定的生产厂家提供服务。第四类是从事国内批发业的贸易公司。

现在共有 10 家大贸易公司属于第一类多边贸易公司，具有相同的经营系统和经营方式。

松下贸易公司以其对松下集团公司的控制而引人注目。松下集团公司是日本最大的企业集团，由 26 家主要公司组成核心。这 26 家主要公司的总裁组成一个星期五俱乐部，于每月的第二个星期五召开俱乐部会议。会议

主席由松下银行、松下重工、松下贸易公司的总裁轮流坐庄。该集团成员无一敢越过这些大公司规章的雷池一步。

松下集团与日本主要的政治党派保持着紧密的关系。它每年都要向几个主要的党派捐献大量的资金，其中接受捐献数目最大的是自民党。

松下集团在投资房地产、海洋开发、石油勘探开发、环境保护、空间开发这些项目外，还于1970年建立了日本第一家“思想库”。在日本30家大公司中，有6家属于松下企业。

除了几家大的公司对这种控制局面感到不满外，其他许多大公司，特别是中小型企业都对此习以为常。大多数大公司一般都认为垄断企业和联合企业的约束对它们有利。

由于传统上依靠并与某种官僚机构进行合作外，日本商人学会了如何适应这种关系。在高层次上，很难区别谁是商人谁是政治家。在很多情况下，税务署和政府各部门的上层官员在退休之前就开始为私人企业或公司干活并接受酬劳。退休后，他们正式加入这些企业或公司，而他们对政界的影响丝毫没有减弱。财政部和贸易工业部的高级官员特别为大企业和大型贸易公司所青睐，他们常被这些公司聘请为总经理和副总裁。

日本的大贸易公司在所谓的日本经济奇迹中起到非常重要的作用，但随着越来越多的生产厂家开始自己已经

营进出口业务，它们的突出地位已有所下降。现在，这些大贸易公司已向企业化发展，经营各种实业，甚至包括健身俱乐部和运动中心。

日本商业组织及其作用

在日本的商业发展中，一些商业组织也起到重要作用。日本有 5 家商业协会，代表主要商业集团的利益。这 5 家商业协会是：经济组织联盟、经济领导人协会（也叫日本经济发展委员会）、日本雇主联盟、日本工商协会、财政界联合会，第五个协会是一个非正式的集团协会。

4 个正式的商业协会代表着 4 种经济派别。

经济组织联盟创立于 1945 年，其宗旨在于帮助战败的日本政府恢复经济。它由 120 家主要工业组织和 850 家日本最大的公司组成。该协会反对政府干预商业自由流通以及反对银行控制商业的倾向。该协会的 3 项主要职能是：代表大企业对政府的利益；与外国商人和政府交换意见和信息；作为日本商业团体的一个公共关系代理机构。该协会有 48 个常务委员会，每个常务委员会由一家主要公司的总经理主持。各委员会由 170 名从各大学聘来的学者组成的秘书处进行协调。这些精英们的意

见和意愿发挥着相当大的经济和政治影响。

经济领导人协会成立于 1946 年 4 月 30 日，其宗旨是为了建立一个新生的日本。该协会由少数中等经理人员组成，他们提倡思想自由，强调发展商业道德伦理的必然性，主张让工会参与公司管理，从而促使日本公司的经营民主化。该协会在日本商业团体中的影响不大，后来发展成为类似“思想库”的组织，针对日本政府和商业任务的中长期问题发表评论。该协会有 1030 个正式成员和由 262 名成员组成的理事会。该理事会于每月的第三个星期五在东京的工业俱乐部大楼举行会议。该协会还常邀请外界有关专家在该组织的会议上发言。近年来该协会积极与海外一些经济组织进行接触。1986 年该协会宣布接纳 10 家外国公司作为特别成员。

日本雇主联盟创立于 1948 年 4 月 12 日，是在全国性的劳资争端威胁政府稳定的背景下建立起来的。该协会主要关心劳资双方的关系，代表着资方的利益，许多罢工接连不断的日本公司，在该协会的支持下取得劳资争端的解决。因此该协会成为日本经济中强有力的发言人。目前该协会拥有 47 个地区性工业协会和 57 个全国性协会，代表全国所有制造行业的 31000 家公司。该协会负责雇员的社会教育和公司教育，负责制定它的成员公司的政策。该协会于 1965 年创立了富士经营发展中心，讲授开明的经营技巧。每年大约有 2 万名经理人员参加该中心的培训。

日本工商协会成立于 1953 年，现拥有 481 名成员，代表着 120 万小型商业和工业公司。该协会提倡政府对商业进行调控，或至少有政府的参与，形成紧密的政治经济联姻。该协会在全国经济中产生影响的原因之一，它有一位能直接接触国家上层政治与商业巨头的强有力的领导人。该协会每年都参加 14 种国际商业会议，并积极扩大它在海外的活动和影响。

日本公司面面观

日本公司的家庭制

日本商人常以一种宗教般的热情认为，一个公司应该像一个大家庭一样，公司董事长就像公司员工的父母。员工们应以一种孝道之爱，一种崇敬与忠诚同公司维系在一起。这种精神支柱都超出对物质追求的欲望，人人都希冀作到大公无私，劳动愉悦，为了员工自身与公司及国家的利益而工作。一个重要的日本商人将自己视为一个仁慈的独裁者，他的指导原则就是尊敬人和对人道主义的爱。这些人对员工行为的控制以及公司运转的极端个人方式，对在日本的外国商人产生直接或决定性的影响。

日本公司的领导人被认为是代理家长，对领导人和