

第一篇

亚 洲

- 日本商人性格与特征调查及对策
- 韩国商人性格与特征调查及对策
- 印度商人性格与特征调查及对策
- 中亚商人性格与特征调查及对策
- 越南商人性格与特征调查及对策
- 新加坡商人性格与特征调查及对策
- 其他东南亚商人性格与特征调查及对策
- 阿拉伯商人性格与特征调查及对策
- 犹太商人性格与特征调查及对策

日本商人性格与特征调查及对策

日本商人性格与特征调查及对策

1

日本商人

RI BEN SHANG REN XING GE YU TE ZHENG DIAO CHA JI DUI CE



日本

1. 顾客至上

当谈及日本的人际关系时，有人说：

“日本的社会人际关系，事实上十分简单，即你赚我钱的时候 我是你爹 我赚你钱的时候 你是我爹。”

对日本商人来说，买和卖的关系是十分明确的。他们将“顾客至上”变成了一种原则，将严格的质量管理和完善的售后服务，视为能获得成功的经营之道。

日本商人对商品的管理，不仅仅存在于生产阶段，而是将它延伸到销售和使用阶段。因为，他们十分清楚，商品的最终检验者是顾客。

在买卖中，根据买方——顾客第一的原则，完善的售后服务，在日本是得到坚决贯彻的，并且也是日本商人做得最好的。

一年夏天，两个生活在日本的美国人在一家商店里买了一台草坪修剪机。后来在使用中，这台机器发生了故障，他们将这台机器送回那家商店修理，并生气地对店方说，以后再也不买这个商店的商品了。

该店的售货员对此再三道歉，并要求他们允许商店在三天内修好。于是，美国人也就表示了谅解。

三天后，当这两个美国人下班回家时，他们意外地发现，店方不仅已将修好的割草机送来了，而且为了表示谦意，他们还将草坪整整齐齐地修剪了一遍。

对于这样的售后服务，在日本商界可以说是很变通的，顾客还有什么可挑剔的？

在日本“服务”这个概念不仅仅意味着提供方便 而且意味

着公正、迅速、毫不勉强地对待和处理顾客的抱怨。

日本商人虽然实行了严格的全面质量管理，但他们十分清楚地懂得，再严格的质量把关也不可能保证商品不出问题，因此，他们将售后服务，视为全面质量管理的自然延伸。

日本的马克斯·法克特公司的总经理说：在出售商品时提供保修单，实际上，就是让顾客在具体的使用过程中进行质量检验。

虽然这种检验有时限的规定，但是按照日本商人的观念，要是保修单上写明保修期为一年，那么并不表明这张保修单在第 366 天就成了一张废纸。要是顾客在第 367 天找上门来，日本商家仍然会按保修单的规定为他提供“服务”。

在日本，日本商人有时只是将保修单当做显示质量的标记，而不是无偿服务到何时为止的严格规定。他们认为，优良的售后服务不仅是对商品的一种自信，同时也是让顾客为他们业务招徕更多顾客的有效手段。

日本在饮食、服务等行业将严格的质量标准和“顾客至上”的原则紧密结合的事例也非常多。

有一次，一位客人到一家餐厅用餐，一名服务员无意将盘子里的菜碰翻了一点，客人出于谅解和同情，告诉他没有关系。但是店主看到后，马上命令这位服务员将菜端走，为客人重新上一道菜，并跑过来向客人致谦。

事情虽小，却反映了日本商人注重商品质量、尊重顾客的态度。

总之，日本商人对于商品的质量是重视的，并且，这决不是局限于贯彻全面质量管理的生产领域，也决不局限于完善的售后服务，而是体现在各行各业，各个方面。因为他们懂得：质量，是企业的生命。

曾经在日本侨居数十年之久、对日本颇有研究的美国学者

博耶·德·门蒂提出，如果想和日本人做生意，那么有三条原则必须遵守：

“首先，必须有日本人要购买的产品和售后服务。

其次，必须在日本有一个广泛的联系网并将这个网有机地联合起来，使它帮你达到预期的目的。

再次，必须具有足够的跨越文化障碍的交际能力，以获得日方的信任和好感，使他们能轻松自如地和你做买卖。”

2. 团队意识强

日本和美国都是当今头号发达的资本主义国家，但是这两个民族的人际关系类型极不相同。日本是个以群体为本位的社会，而西方社会则强调个人的重要性。

据说 美国人向人介绍自己时常说：“我是工程师约翰。”或者：“我是卡车司机迪克。”强调的是自己。而日本人向人介绍自己时则通常说：“我是日立公司的山田。”或者：“我是三菱重工的加藤。”把自己所属的集团放在前头。

日本人是一个以各类小集团为本位的社会。在日本人的生活中，一般日本男子与家庭成员呆在一起的时间少 他们把大部分时间都用在自已所属的小集团的活动上了。他们早上 7 点半必须赶到办公室，下午吃完只有清一色男人参加的工作晚餐才下班 走出公司 他们常常与同事去小酒馆喝酒 星期天外出陪上司打高尔夫球，一有假期就和同事相邀去山间温泉度假。日本男子的这种生活方式常常使那些嫁到日本的西方妇女大诉其苦。

日本人是一支训练有素的劳动大军，在日本人身上体现着

“传统的工作价值观”因为日本人似乎没有下班概念，到了标准的下班时间也不下班。美国人弗兰克·吉布尼曾将日本人的工作描述为：“一个由晶体管操纵的蚂蚁群”这一描述是十分形象的：“蚂蚁”表明他们的勤奋；“群”表明他们总呆在一起。

在今天的日本，“公司第一”的观念仍然占居主流。一般而言，经常工作不到晚上十点就回家与妻儿团聚的丈夫，不会被认为是个好员工。相反，人们会“同情”他的妻子嫁给了一个对公司不尽力，或在公司里可有可无的人。

对日本人来说，最不能容忍的就是以美国人为代表的那种个人主义。在他们看来，缺乏集体精神的必然结果就是自私自利。许多日本人从他们极端的团体工作意识出发，甚至将一些喜欢单独工作的习惯也解释为自私。因此，日本人在工作时注重于集体行动。

在工作之余，他们也同样喜欢成群结队。

在日本的浴堂常常会出现这样的情况，有两个温泉浴池，一个池子里空无一人，而另一个池子里却挤满了人，他们为什么都挤在一个池子里？回答是：“一个池子里能挤下谁愿意单独呆在那个池子里呢？”

这就是日本人对“群集”的迷恋。

强调“和”的精神是日本式的小集团的一大特点。“和”的意识是日本人“集团意识”的一个重要内容。

日本文化对“和”的精神十分推崇。日本民族自称为“大和民族”可能与推崇这种精神有关。这是“和衷共济”的“和”，它要求集团成员对集团忠心耿耿，一心一意而不是半心半意；“和”要求公司员工协调默契的配合。这也是“和为贵”的“和”是否善于处理人际关系是各公司企业录用人才时的一个极为重要的标准。日本的企业不大解雇职员，因为这同“和”的精神相违背。日本的企业中的劳资关系不像欧美企业那样总是剑拔弩张；这也是“和

气生财’的‘和’由此培育出了同日本电器一样驰名世界的日本店员和办事人员的微笑。同时这也是‘和事老’的‘和’在日本集团内部；‘和’被强调到无条件的地步。为了‘和’，有时个人内心真实的话不能说出，原则可以不讲，是非也可以不要。

因此，与日本人做生意时，必须坚持这样一个原则，尊重其团队精神，注重其集体的力量；并且在很多时候也不可不与他们“和”。

3. 等级森严 各守本位

传统的日本社会是一个由士(武士)、农、工、商几个等级组成的集团，在传统日本家庭中，男子与女子、长子与非长子之间也是不平等关系。现代日本已经废除了等级制，法律规定人人平等。但是，日本人的等级制意识还存在。等级制度下培养起来的人们行为方式，也没有一下子改变。

“亲分”、“子分”是“纵式社会(或等级社会)”的典型。“亲分”与“子分”本来是指干爹、干儿子关系，也延伸为头目与喽罗的关系。日本的企业内部下属与上司之间也多少带有这样的特点。在日本的企业内都有一个很大的权威，像一个父亲，下属如他的孩子。所谓日本集团的家族主义特点，就是指的这些。为了报答亲分、子分要绝对服从。

处在等级关系中的个人，都有“惧上”的特点。在日本企业中，对于地位比自己高的人，一定要绝对服从。

由于较强等级意识，日本商人在行为上往往趋于这样：当他到了一个新的环境、同一个不了解的人打交道时，常常很注意礼节，客气得使人受不了。这是因为他对自己和对方的相对位置心

里没底儿 当他知道你在他之下 能力、地位等 时 他可能马上会傲慢无理，甚至欺负你；当他知道你在他之上时，他又会崇拜你到五体投地的地步。

日本企业内必有一个权威。这个权威可能是一个会社的社长，或一个办公室的课长，或一个部门的经理等。日本人对这个权威的服从超出人的想象。有时出于社交的需要，集团的权威人物命令部下喝酒、吸烟 部下就是不能喝 或从没吸过 也会没有异议 地绝对服从。

日本学者中根干枝说：“下属必须无条件履行直接上级的命令，这是日本人的金科玉律，因为这种联系是这位下属同这个集团关系的唯一体现。任何犹豫不决，拒不执行都被认作是对该组织系统的公然违背。”日本政党中有很多派系 日本人称“派阀”，在这种小集团中头头的权威也是很大的。（曾涉嫌受贿而被捕 前自民党副总裁金丸信在一次会议上说：“我们这驾马车 指自民党旧田中派）不是你们想象的那驾马车。派系的头目说右你就得向右，说左你就得向左。如果派系的头目说右你偏不向右，那你只能离开这个派。”

由于具有等级意识 日本人还有另一个特点 就是“欺下”。

“惧上”和“欺下”是一致的 它们是日本人一个钱币的两面。

自古以来，日本人有着非常明确的等级观念，他们根据不同的等级确定人与人相互间的关系。日本人礼节不少，但是最讲究的，莫过于身份和地位。他们对身份和地位十分敏感，最初接触的时候，除弯腰鞠躬致意外，一般都是交换名片。但是千万不能小瞧一张名片，它有着重要的意义。因为他们只有在了解了对方的身份、地位之后，才能找到自己应使用的恰当词汇。如果没有明确对方的身份和地位，他们会左右为难，无所是从。

日本人都努力向对方明确自己的社会位置，都对身份、地位有清晰的概念，他们十分注意自己的言行举止，因此，在与日本

商人初次交往时，一定要准备好名片，以便让对方知道你的具体身份和地位。他们只有在了解了你的地位和身份以后，才知道应该怎样与你交往，对你使用什么样的礼节，以及他们公司中谁与你的身份地位相同。如果一个外国人想要显示平等而忽视等级次序，将会引来日本商人的反感和不悦。

美国中西部一家制药公司，准备和一家日本公司谈生意，派了包括一名女性在内的一组二三十岁的“神童”去谈判，结果无功而返。事后他们便向日本学专家奇默尔曼咨询，寻找失败的原因。奇默尔曼委婉地向他们建议，谈判代表团中必须有一位有 25 年工作经验、职位至少是公司副总经理的人。他们接受了奇默尔曼的建议。后来，日方果然表现出了积极的态度。

日本人不会和年轻人谈判的，他们从来不让年轻人代表公司说话。除了尊重长者外，另一原因是他们不相信年轻的管理人员的经验和能力，所以他们认为年轻人谈判是浪费时间，也对对方的失礼表示反感。

因此与日本人做生意，不宜选派太年轻的人担任谈判代表。

在日本商人做生意，应尽量少派女性担任谈判代表。

不少中国老板习惯于使用女性参与商业谈判，以为女性的魅力会超过一本产品质量说明书，会有助于谈判的顺利进展。然而，这一招对日本商人来说不灵。

日本社会仍坚持按性别划分职业，女人极少出面担任谈判代表。他们对中国选派女性作代表会感到奇怪，并觉得和女性面谈生意实在难以启齿。归根到底，日本人歧视女性，认为女性不应具有与男性同等的地位，不具备谈判的素质和能力。

4. 理解和信任胜于法律

一个成功的商务谈判应当使双方都觉得自己的时间和精力没有白费，因此就这个意义来说，签订一项合同或协议，是标志谈判结束并取得某种成果的必不可少的内容。但是，日本人在做生意时却喜欢随机应变，不愿拘泥于一成不变的固定模式一样，他们不愿意签订内容详尽而有束缚力的协议或合同。

在日本商人看来，做生意不存在要什么协议。

因为，他们认为，客观条件和外部环境乃至本身的许多具体情况随时都会发生变化，协议或合同也应根据这种变化适时作出修改。另一方面，在日本，很多生意都是靠彼此间的信任和善意来进行的。他们欣赏建立在真诚、亲善基础上的商业交往。在他们看来，如果缺乏这一基础，那么一切都无从谈起。

因此，日本人有时会觉得起草什么严谨的合法的文件实在没有必要，他们更喜欢的，是表明双方倾向性意见的备忘录或“协议”，而不是篇幅很长、内容很详尽的具有法律效力的文件。那种建立在真诚、亲善基础上的松散协议，可以给他们留有余地，以便根据形势和具体情况的需要，改变双边关系的性质。虽然这类协议并非全然没有约束力，但它的约束力在某种程度上取决于“相互理解”友好亲善和双方间的坦诚相见。这类特征被日本人视为业务关系的基础。

按照日本人传统的经商方法，书面合同是无关紧要的。有时，口头的承诺就是一种“合同”。虽然自从和西方接触以后，日本人采纳了西方的许多法律条文，在商业交往中，也越来越多地使用文字合同。但是，就本意来说，日本人并不喜欢合同，他们始

终认为，如果没有互相的信任和坦诚，那么仅有一张合同是无济于事的。

由于日本人喜欢相信人而不相信契约，所以对与日本人进行生意往来的人来说，认识这一点相当重要。

日本人不喜欢就合同的条文进行讨价还价。他们重视的，是弄清对方是否诚实可靠。如果能够获得日本人的充分信任，那么日本人将会感到，摆在他们面前的合同，理应是公平和平等的，所以不必过分拘泥于细节。日本人对合同细节很少进行争论，在商业项目的谈判中，他们虽然有时也拖延时间，但它他们并不是通过谈判合同的细节来保证双方都不会受任何意外事件的影响，他们而在获得一个相互信任的过程，信任一旦建立后，双方都要重视长期保持这一关系。

在日本商人的眼中，这种信任常常意味着对方会弃那些可以从其他买主或供应商处获得的近期利润、愿意在对方遇到压力或暂时困难时灵活掌握合同条件，并且相互支持。

在日本人看来，合同上的字不等于刻在石头上的字那样难以更改，如果就详细的事项同对方达成了协议，那么在他们看来，关键是对协议如何理解，而不是合同上是如何规定的。合同不是“圣经”只要需要随时都可以进行修改。因此在与日本人签订的合同的结尾处，他们一般都有类似的可作出修改的规定。

一般来说，日本人对待协议、合同的态度与他们对待法律和律师的态度有直接关系。欧美人大多都有严格而较明确的法律观念，在进行商业谈判时，他们经常请律师参加或向他们进行咨询，以避免违反法律和给对方以可乘之机。在他们看来，商业谈判就是使用机敏的策略夺取胜利的过程，有了律师可以促使对方接受对自己有利的条款。

但是，在日本人看来，带律师参加商业谈判是一种不信任对方的不友好行为，所以他们在谈判中不请律师，即使在发生争端

时也很少向他们进行咨询。

日本人并非不讲法律，在日本公司内，一般都有法律助理，他们虽然“没有执业证明”，但对涉及本公司的法律问题往往比“有证”律师更精通。据统计，全日本的律师约为 15 万名，按人口比例计算，比许多西方国家少得多，其原因之一，就是日本人一般在发生争端时不轻易诉诸法律，对这些法律助理也没什么特别的重视。同时，日本政府也积极鼓励人们不使用法律程序处理和解决纠纷。

因此，日本东京因出租汽车造成的人身伤害和财产损失事故数以千起，但诉诸法律解决的仅数起。

总之，对日本商人来说，协议与合同仅是一种形式，重要的是信任和理解，信任和理解胜于白纸黑字，甚至胜于法律。

针对日本商人的这一特性，因此，在与他们做生意时，应注意做到如下：

（一）对签合同做好解释工作。

日本的典型特点是不愿意订立文件性的协议。只有向日本人说明没有文字合同的危险之后，他们才会赞同要一个文字合同。

（二）小心他们废止、修改合同。

日本人对待合同的态度，有时是很不“严肃”的。他们的合作伙伴有时会吃惊地发现，日本人只要认为合同或协议对他们“不公”，那么他们就会毫不客气地废止合同、协议。在与他们做生意时，对这应该有防备。

5. 妙用谦恭

日本是一个礼仪之邦，必要的礼仪和谦恭，几乎是人们每天

必修的功课。

作为日式礼仪最集中、最鲜明的表现，就是谦恭，它是将日本垂直结构的社会牢牢联系在一起的一种“粘合剂”，是日本的各个生活领域中必不可少的一个重要组成部分，也是日本伦理道德的一个重要方面。

在日本，谁都不能没有一点起码的谦恭态度，甚至那些地位显赫的达官贵人也不能例外。事实上在日本越是在事业中取得成就的商人，越要得到广泛的尊重，就越要“以低姿态面向公众”，即他必须表现出一种奴仆一样的谦卑态度，对他自己取得的成就故作姿态，求全责备。

当然，日本人并不总是谦恭的，他们有时表现出的谦恭仅仅是一种“被强制”的谦恭，但由于日本人对任何傲慢或高人一等的态度以及西方人的那种“自信”均深恶痛绝，所以他们在公共场合总是罩着一张谦恭的面具。因此之故，他们的真实态度或面目是否与之相符，人们也就难以识别的。

但是，不适度的礼仪和谦恭，很可能成为一种阿谀奉承，对此，日本人是很敏感、很反感的。由于日本人十分重视谦恭但又十分讨厌过分的谦恭，因此如何妙用谦恭也就大有讲究。事实上在日本这个十分注重人际关系的“人情世界”里，如何恰当使用谦恭，是一门学问，是一种必须在实践中熏陶而成的技巧。

日本的语言，是反映作为日本传统的民族风俗的“谦恭”的一面镜子。初次见面时，日本商人的第一句问候语是“我叫某某，初次见面，请多多关照。”这种要求对方“多多关照”的态度就是将自己置于“在下”地位的一种谦恭态度。因此许多日本问题研究专家都建议，在刚刚和日本商人接触时，要尽可能用日语说出这句请对方“多多关照”的话，哪怕你的日语结结巴巴。这是一种必要的谦恭，将有助于使自己和日本人的关系向健康的方向发展。

那么，哪些属于初次见面时不必要的谦恭呢？关于这一点，F·多伊奇在《怎样与日本人做生意》一书中的建议是：第一次见到一位日本商人时，你应该如何问候——

a. 与他握手 胡吹你是如何喜欢油炸蚬(一种日本菜)然后告诉他你的名字和在公司里的职务；

b. 与他握手，递上自己的名片，然后邀请他到家里去吃饭并会见你的妻子和孩子；

c. 与他握手 交换名片 表示友好 尽快达到直呼其名的程度 在西方 直呼其名表示两人关系很密切)；

d. 鞠躬三至四次 说一些诸如“你和你的同事们干得真不赖”之类的恭维话 使其自尊心得到满足；

e. 握手，互换名片，然后告诉他你是多么盼望和他相见。

在日本 这类问候叫“あいさつ”，它基本的含义是“致敬、致意”。这种“致敬、致意”的问候不仅在初次见面时是必要的 在生意进行得特别顺利或特别糟糕时也是必要的。适时地进行问候，是日本商人的一种习俗，是一种必要的谦恭，在岁末年初，这种问候更是不可忽略的。

除了问候或致意以外，日本人在社会实践中培养的谦恭一般是向两个方面发展的：一是向对方表示感谢，一是向对方表示谦意。在日本 如果得到别人的恩惠和帮助 有时需要表现得“受宠若惊”甚至热泪盈眶 感激涕零 以示自己不配受此厚爱和礼遇。相反，如果因故得罪了别人，那么就要表现出一种“请求恕罪”的态度 尽管这种“得罪”或“冒怨”纯属无意 也无严重后果，但是，“受宠若惊”的态度会得到赏识，“请求恕罪”的态度更其如此。

在日本，除了语言上的谦恭以外，行为举止的谦恭也十分重要。在这方面 日本式的鞠躬首先值得注意。众所周知 虽然在日本的社交场合，握手已相当普遍，但传统的鞠躬仍然是一种正

和正规的礼仪，它被用于问候、迎送客人，以及表示感谢、赞赏、谦意、询问等各种场合。特别是在商务交往中，日本人至少要鞠躬一至二次。鞠躬，是表示谦恭最恰当的举止。

日本男子的鞠躬礼行得很庄重，具体做法是：脊椎挺直，双手直贴身体两侧，一般躬身三十度，持续约三秒钟。躬身的角度、持续的时间与双方的地位以及具体的应用场合而定。女子的鞠躬礼行得较典雅，其做法大致与男子相似，所不同的是，双手须放在大腿的前面。

应该注意的是，为了表示谦恭，要尽可能在对方之后平身，或在平身后再鞠一次躬。过早地平身将是很不礼貌的。

鞠躬之外，交换名片也有讲究。在日本这个等级社会，递名片的先后次序也与资历和地位有关，必须从高到低，否则将是不礼貌的。按照日本的礼仪规则，主人应先向客人递名片。在接到名片后要马上读，一边读一边点头。将收到的名片随手放入口袋是对对方的不重视和怠慢，会使对方感到“丢脸”，故务须注意。

在日本，商界是最注重谦恭的，因此在和日本商人交往中，妙用谦恭是一门必须探究的学问。

6. 注重面子

在日语中，和“面子”有关的成语、俗语的数量非常多。日本人十分注重面子，脸面是他受尊敬的标志，是自信的源泉。可以感悟到日本人对“面子”是很重视。

日本商人长谷濑家族是制造日本消费品先驱者中的佼佼者，他们以“面皂”命名自己的公司，专门生产香皂，并使之成为日本最驰名的香皂商标。“面皂”牌香皂的质量固然是成功的主

要源泉，但它却意在提醒人们注意自己的脸面。这一商标名称可以说是它太符合日本人的文化心态。

日本商人绝大部分严格的行为准则均离不开“面子”的维护。

在日本，由于经营不善而自寻黄泉者已屡见不鲜。实际上，所谓经营不善，并不是等于破产倒闭，更不等于难以生存。

但是，他们何必要自寻“短见”呢？外国人可能对此感到不解：“某某公司的老板不是还有那么多资产么？大不了洗手不干了，还不同样可以过舒服日子么？”但是这位老板之所以自杀，是因为他已被证明是事业上的失败者，他无颜再见世人。

日本人为了保全面子，有时几乎到了荒谬可笑的程度。一天，一位日本“居酒屋”（即日本式酒馆）的老板去造访一位批发商商谈业务事宜。

不料，他走到这位批发商的家门口时，从里面飞出一只拖鞋，差一点将他的眼镜打落。等他缓过神来一看，才发现里面正呈现箭拔弩张的紧张气氛。

原来这家人家的男女主人正在吵架。显然此时进去未免使他们同时也使自己难堪。于是，这位头脑精明的老板马上灵机一动说：“啊，原来你们在清扫房间。真是的，现在生意一忙，只能在晚上抽时间收拾了。那么，你们继续忙吧，我不打扰了。改天咱们再谈吧。”

说完，他匆匆鞠了一躬就走了。

这位老板的做法很符合日本人行为处世的原则。或许，有人认为这是一种伪善，但在日本，这种做法很好地保全了对方的面子。

在日本的人际交往中，重面子的责任体现在角色的扮演上。

在日本“角色”的扮演是十分重要的。一个人在什么时候，什么场合扮演什么角色，几乎已经约定俗成。因此，在和日本人

交往时，应该记住他正在有意或无意地扮演某种角色。如果他最近已被提升为部长，那么你就不能依然像以往对待科长那样对待他。否则他可能不悦。

这倒不是他自命不凡，更不是他喜欢被人吹捧，而是因为他必须有新的、部长的体面。

有一部日本电影叫《钓鱼迷巧遇记》说的是日本某公司的职员十分喜欢钓鱼经常去海边垂钓。一天他结识了一位“志同道合”的老者两人十分投机。然而几天后他上班时发现这位老者居然是他的最高上司——公司总裁。

按理总裁该给他的这位下属一点“优待”但事实上这种情况根本没有发生。非但如此，公司里的总裁和海边的老头神情迥然相异虽然从私人关系上说他们依旧是朋友但是在公司里总裁却对他视若不见，有着非常强的尊严。不然，将有损于他的面子。

由于重面子，因此，对日本人犯下的最不可饶恕的过错，就是侮辱和伤害他们面子、人格的言语和行为；甚至，一个轻蔑他们的暗示，也可能成为日本人之间一个永远难以解开的人际关系上的死结。

所以，在和日本商人交往时，如果你认为他的某种说法和做法有修正的必要，那么，那应该在保证他的脸面无损的前提下，先用含糊、间接的外交辞令作番抽象的肯定，然后再以十分婉转和万无一失的方式，向他指出一两点应该修正的地方。

这样做，既无损他的脸面，又能使你的意见被接受。

相反，如果你失去自制，直截了当地提出批评，那么除了使他感到吃惊和生气以外恐怕什么也得不到。