

JETRO 版权所有 ©1999

所有版权已注册，未经出版者的书面许可，任何人不得以油印、影印或其它形式复制本出版物的全部或部分，也不允许将其放在计算机、网络、及其它信息系统中。

本书（用于在美国的发行）代表位于东京的日本贸易振兴机构（JETRO），JETRO 在美国的（亚特兰大、芝加哥、丹佛、休斯顿、洛杉矶、纽约、旧金山）办事处负责分发本材料。此外，在华盛顿特区的司法部有补充信息。

与日本人的商业交往

在与日本人的商业交往中，由于交往方式不同所引起的误解经常导致外国商人错失商机。本书致力于清除交往中的这种障碍。我们聘请了 Ernest Gundling 博士作为本书的作者，以发挥他在本领域内广泛研究的优势，并充分分享他的丰富经验。我们真诚地希望本书能为来自世界各国的商人在日本商业成功助一臂之力。

贸易投资咨询中心
日本贸易振兴机构 (JETRO)

能撰写《与日本人的商业交往》这本书是我的荣幸。我希望每一位读者都能从书中获益，并在工作中建立起更好的相互理解。对个人及事业来讲，您做出的所有努力都将在与日本同行的工作中得到回报。

Ernest Gundling 博士
常务董事
Meridian Resources Associates

特别感谢：

Ruth Sasaki （研究与撰写）

David Dickey （研究与撰写）

Masaaki Aoki （插图）

与日本人的商业交往

目 录

1. 介绍	4
2. 日本人交往方式的文化基础	5
a. 团队向导	5
b. 等级	6
c. 形式和礼节	7
d. 不同情境下的举止	8
e. 含蓄	8
3. 商业习俗不同所引起的交往障碍	10
a. 制定决策	10
b. 合同	12
c. 共享信息	14
d. 与客户的关系	16
e. 会议	18
f. 反馈与问题解决	20
4. 语言不同所引起的交往障碍	22
a. 间接的或含糊的表达	22
b. 无意识的语调	24
c. 日语式的英语	26
d. 语法、措辞、发音	28
e. 非语言交流	30
5. 变化的日本：增长的商机	32
附录：日语中典型的商业习语	33

1. 介绍

随着公司大规模持续扩张,拓展国际市场,以达到国际水准,我们正生活在一种“虚拟现实”中。在这里,一个人不论在伦敦、曼谷、还是在里约热内卢,都能见到相同的产品和相同的标识。一个法国人可能与一个日本人一起工作,销售在以色列设计、在加利福尼亚生产、在马来西亚组装测试的产品。加上视频会议和电子邮件等通信技术,这个世界好像真地缩小了。

在国际协作的大气候下,加上同一性的错觉,我们可能简单地认为“商业就是商业”,当与同一产业界的人士做生意时,尽管文化有所不同,但我们“用同样的语言”。这种假定是危险的。

事实上,一个外国人(非日本人)与日本人有越多的生意交往经历,他/她就越能意识到交往中存在的障碍。由于日本已经成为复杂的世界经济环境中一个重要的组成部分,在日本工作的外国商人或在海外的日本公司工作的人可能会遇到因为不同的文化价值观、不同的设想、不同的商业习俗或不同的语言而产生的交流障碍。

本书旨在提供实践的洞察力和战略,以弄清看起来令人琢磨不透的日本人的商业交往。

第二部分描述了日本人潜在的价值观和文化基础。这些有助于读者更好地理解典型的商业实践中不同的交往方式所引起的交流障碍,而这正是第三部分着重介绍的内容。每一个问题都是从全球范围内的商业实践生活中选取的,并给予了实例研究。最后一部分介绍了与日本人交往时,典型的与语言有关的障碍。

只有那些能够了解他/她的日本客户、供应商或合作人文化背景的外国商人,才能做出更好的准备,建立密切的伙伴关系,并抓住机会,扩大其全球市场。



2. 日本人交往方式的文化基础

a. 团队向导

在日本社会，传统上，个人会寻求与家庭、学校、和公司等团体的同一性。在日本，商人第一次与别人见面时，经常会先介绍自己所属的公司的名字，然后才是自己的名字。

在日本这个面积只有加利福尼亚大小，人口却几乎和俄罗斯一样多的国家，维护关系对生存来说是至关重要的。在这个拥挤不堪的国家，即使与邻居的关系不好也没地方可以搬家，所以日本人靠内在的抑制来维持协调和社会秩序。

情绪，尤其是消极情绪是不会公开表露的。这并不是说日本人抑制个人意见，而是日本人会用一种适当的方式来讨论并解决分歧。这是一种间接的、私人的方式，并不涉及公开的争论、对峙或丢面子。

顺从的倾向

许多日本谚语都建议人们向反对力量屈服。日语 *Nagai mono niwa makarero* 的意思是“如果你不能击败他们，就加入他们。” *Goh ni ireba goh ni shitagae* 的意思是“入乡随俗”。一个强烈反对或坚持不同意见的人会破坏团体一致性的和谐，也会被认为是不成熟的。另一方面，一个在说话、做事前先考虑团体利益的人被认为是成熟而有良好性格的人。有时候，西方人把这种顺从的倾向理解为软弱和缺乏想象力 - 但是在日本，一个不顾及团体里其他人的想法、毫不犹豫地发表自己的观点的人被认为是可笑的，这样的人也会失去信誉。



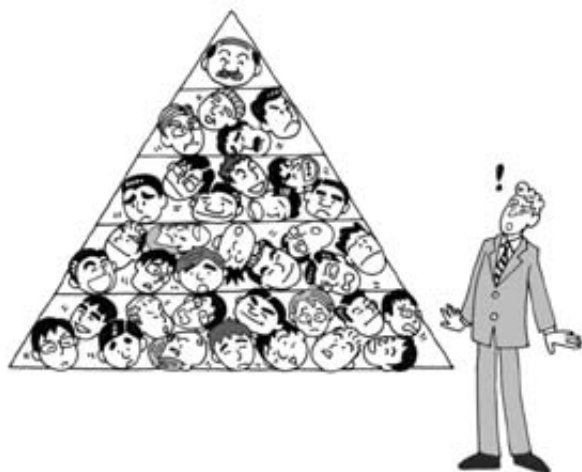
Honne 和 *Tatemae* (发音是“hone-nay”和“tah-tay-mah-eh”)

由于日本社会的集体本性以及保持关系的必要性，日本人经常会把自已的真实感 (*honne*) 与公共场合应该说什么区分开，因为他们知道那是在特定情况下的社交辞令 (*tatemae*)。正是不同的文化产生了这种在特定场合下使用不同的语言的情况。然而，在与日本人的商业交往中，这种特点使得许多外国商人弄不懂日本人到底想表达什么，因而很恼火。区别真情实感 *honne* 和社交辞令 *tatemae* 的策略将在“会议”这一部分加以探讨。

b. 等级

等级的根源

在日本团体导向的文化背景下，社会交往与商业交往中尊敬并维持等级关系是至关重要的。日本文化中等级的重要性是源自儒家思想的社会道德规范，它要求人们遵从垂直的等级关系。比如说客户（地位高）和卖方/（地位低）。一个稳定的社会依赖于适当地维持这些等级关系。



商业中的等级关系

客户与卖方的关系是日本商业文化里众多等级关系中的一种。其它等级关系包括母公司与子公司、总公司与分公司、经理与下属、资深者（加入公司时间更长的）与资浅者等等。在这些关系中，每个人对别人都有些期望。例如，下属期望经理关注下属的福利，甚至是在个人生活中对下属提供帮助。反过来，经理期望下属相信他的判断，对他的决定不要提出质疑。在当代日本社会，当经理与下属不再彼此持有这种期望时，在工作中就会产生问题。在年轻人中，越来越多的人重视个人价值观，愿意在个人生活、工作与雇主之间留有一定隐私。

资历

等级在日本商业中的一个重要表现就是资历。传统上，资历是晋升的一个重要标准（尽管当前有种从资历向才华能力的转变）。下面有这样一个例子：两家公司谈判时，日本人希望双方派相同年龄、相同地位的人，在讨论中依次面对面就座。由于这种等级观念，当谈判双方的地位相同，年龄不同时，如与年纪较小者或较长者的谈判就会变得很困难。

等级的其它示例

当商人第一次见面时，会交换名片，通常地位高的人先交换。收到名片时，人们总是看一下名片上的头衔，以确定相应的地位。职位高的员工，如部门经理 (*buchoo*)，通常会被冠以头衔相称，即“部门经理” (*“Buchoo”*)，或者是名字加上头衔，即 (*“Tanaka-buchoo”*)。当日本人鞠躬时，地位低的人鞠躬会更低些。

座位是按照等级排列的。在出租车里，司机后面的座位给地位最高的人，而司机旁边的座位给地位最低的人。讲话的顺序也是分等级的，地位最高的人最后讲。日语本身也反映着等级。地位较高的人使用礼貌或不拘礼节的语言，而地位较低的人使用“特别礼貌”或“恭敬”的语言 (*keigo*)。

c. 形式和礼节

尽管许多现代的日本人不是特别在意他们的宗教传统，但是日本道教是许多至今仍然延用的形式的起源。从道教中衍生出 *kata* 或形式的概念，也就是做事情的正确方式。学过空手道等武术的人都知道这种辛苦而重复的练习，甚至在学习打拳之前必须精通 *kata* (基本的形式)。

在生意场上，当日本人交换名片时，对于正确程序的注意就能反映出形式的重要性。这里所描述的方式是从长期的传统和经验中总结出来的一种方式，所以是应该掌握的方式。当社会所有成员都能理解并遵从形式 (*kata*) 时，一切都会变得清楚了。

当日本人与来自其它文化的人交往时，这种共享的理解被打破了。有这样一个例子，当日本管理人员只是说“按这样的方式做”而没有解释为什么这种方式最好时，许多东南亚工厂里的工人很恼火。如果工人问为什么，日本人可能会说：“因为我有三十年的经验，我告诉你应该这么做。”

有些文化中以结果为导向，来自这样背景的外国商人经常为日本人重视形式和过程的做法所困惑。一个服装业的印度尼西亚商人讲了这样一个例子，一个日本客户就因为衣服上的一个皱褶而退货。日本客户拒绝包装表面上有瑕疵的半导体产品，令一个美国工厂经理大为恼火，他大叫道：“如果产品本身并没有问题，那包装上的问题难道还能叫问题吗？”在日本人看来，包装上的瑕疵表明生产过程中的缺点，进而显示出一个产品总体质量的低劣。



商业习俗中,形式的重要性还体现在商业关系或谈判早期阶段的最初会面的礼节上。有时,这样的场合中可能讨论一些看起来特别细小的事情,但这却是与日本商业伙伴取得良好开始的关键。

d. 不同情境下的举止

在日本文化中,举止与不同情境有关。适当的举止受多种因素的制约,包括场合、等级或将会出席的其他人的相对地位、以及个人与其他人的关系。了解这些因素如何影响人的举止有助于外国商人避免误解。

例如,与日本人做生意的外国人经常抱怨很难从日本人那儿得到看法或意见。一个西方国家的医疗设备制造商的市场经理到日本访问,他抱怨一个主要的日本销售分部的销售经理“没有商业策略”。后来才知道,这一结论来自这个销售经理开车送西方的市场经理去客户总部开会的路上。市场经理问:“某某客户那边的情况怎么样?”日本经理仅仅回答:“还挺好的。”后来,听说这个西方经理是想在去拜访的途中得到一个简要的介绍时,这个日本经理非常吃惊。他仅把这种询问当成是闲聊,所以仅仅作了总体的回答。



在日本,商业交往中真情实感 *honne* 和社交辞令 *tatemae* 的使用是不同情况下举止的另一个例子,这些会在“集体的以关系为导向的社会”这部分作以探讨。来自深受基督教文化影响的国家的人有时觉得社交辞令 *tatemae* 是种不诚实的表现,日本人是“两面派”。然而,在日本,社交辞令 *tatemae* 仅仅是必要的能使个人与团体保持和谐的润滑剂。

e. 含蓄

正像文化人类学家爱德华霍尔 (Edward Hall) 在其作品“沉默的语言” (*Silent Language*) 中所说的,日本拥有极为含蓄的文化。日本人有相对较高的同一性,人们共享共同价值观所铸就的悠久历史,和强烈家庭色彩及标准教育体制所灌输的想法。所以,在与人交流中,不必要把什么都描述得清清楚楚。既然大家有共同的背

景,就可使用某种简略的表达方法。用片言只语就能交流情感,或者通过微妙的非语言暗示来传达。日本有句谚语,“听一知十”。沉默也能代表重大的含意。

有些国家的人把公开场合文雅的讲话当成一种艺术形式,日本人在与持这种观点的人交往时会遇到麻烦。在法国的一个日本食品厂经理这样说到:

当法国人想说 100 件事情时,他们会描述 150 件事情。

当日本人说了 70 件事时,他们是试图让别人明白 100 件事。

与来自不同文化的人交流时,如果大家几乎没有共同的背景,这时,日本人会做出两种反应,或者假定一种比现实存在水平要高的共同理解,并且用一种外国人看来神秘的、模糊的方式交流;或者他们强烈地感觉到共同认识的缺乏,表现出对背景信息的高度需求,以便建立起共同理解的背景。这点可能激怒那些感觉已经提供了足够信息的合作伙伴。日本人不会仅仅集中精力关注潜在合作伙伴的商业建议,或者是手头上的特定任务,而是会采取更全面的行动,并想了解合作伙伴的性格特点和历史。在没有建立起一种关系前,他们不情愿展开合作。



3. 商业习俗不同所引起的交往障碍

a. 制定决策



“为什么制定决策要花这么长时间？”

一个西方人想出版一本书,关于一个西方大公司与日本合资企业的经营。在第一个月,他与西方公司联系并取得了同意。于是,他立即把出书的建议送到一个日本出版商那儿。在那里,他们开始讨论,这需要找个大厅,把不同级别的重要人物集中起来,搜集到更多的背景资料,事先取得本书销量的承诺,以及商讨其它事宜。两年后,他确信出版商是不会做这件事了,便开始考虑其它项目。然而,他突然收到了出版商的电话,让他在几个月内把全部手稿送去。可想而知,在过去的两年里,他根本没有继续写。

团体一致同意与个人权威

在制定决策时,日本公司以建立在团体导向上的文化价值观为基础。决策由团体一致同意通过而不是由个人权威决定。在形成团体一致意见的过程中,会调查并考虑决策可能产生的所有反响,并进行维持组织内部和谐的整体分析。

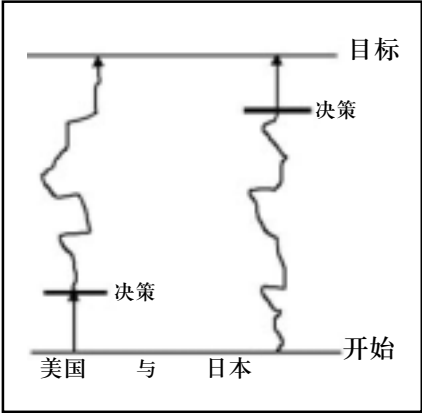
书面请示 (Ringi) 制度

这种集体主义的、整体的、和谐的决策制定过程有一个正式的表现形式,叫作轮议 (ringi) 制度。ringi 制度由书面建议组成,并会分发到所有受到决策影响的人手中。按照以等级为基础的预定路线分发,先发给下级,然后再上传给上级。当 ringi 建议被发到每个人的桌面上时,他们先阅读,有时做一些小的改动和提议,然后盖上个人的印章 (在西方,会用签名)。当 ringi 文件被传了一圈并得到每个人的印章时,所有决策制定所涉及的人都有机会加入个人意见,并对决策表示同意。

日本传统大公司在做出重大决策时,经常会采用 ringi 制度。然而,即使实际上没有采用 ringi 制度,日本的组织机构在制定决策时,也经常会使用一个相似的过程。这样做的最终结果就是责任被分摊到很多人身上,而不是落到一个人或少数几个人头上。其好处是,更多的人产生责任感并感到自己拥有这个决策;缺点是,有时候,没有一个人真正地为决策或其结果负责任。日本人自己对花很多时间做出决策也很烦火,有的公司内部采取了一些措施,授予更多的决策权,以提高决策效率。

Nemawashi（铺垫工作）

在日本公司，成员对一项建议“表示同意”前，不论是一个正式的 *ringi* 文件，还是非正式的文件，都会有非正式的、面对面的讨论为取得一致同意作铺垫。这种非正式的做出建议、取得意见、并巩固支持的过程被称为 *nemawashi*。*Nemawashi*（铺垫工作）这个词来源于园艺。它是对要移植的植物或树木的根进行准备和处理，保护根部不受损害。在日本组织中，*Nemawashi* 控制做出决策的过程，以免因意见不一致或缺乏承诺而使建议遭受“损害”。



日本的决策制定过程的好处

这种以一致同意为基础的持久的决策过程的好处之一就是可以顺利执行。每个人都知道这个决策，大多数人同意这个决策，并且决策来自于更认真的计划。另一个好处是当不同的团体或公司被卷入决策时，相对较长时间的决策过程有助于发展更为强烈的彼此信任，进而，再次保证决策被顺利执行。

对外国商人的建议

- ★ 作好思想准备，决策过程会比在您自己国家的文化背景下时间长一些，还要参加更多的会议和进行更多交流。
- ★ 准备大量详细的信息，在需要时给予提供。
- ★ 在整个过程中，表明耐心和承诺 - 通常情况下，您对关系的承诺是决定因素。
- ★ 与对方保持经常性的联系，表明您的承诺以及愿意回答对方提出的问题。
- ★ 花时间建立起广泛的关系网，在日本团体内部寻找对做出决策有权威和有经验的人物。
- ★ 在日本组织内部培养非正式联系，这有助于您监控日本人的决策制定过程进展到什么地步了。
- ★ 避免作出迅速决策或催促做出迅速决策。
- ★ 确保你所在的团队意见一致，避免在日本人面前表现出你们内部的意见不同。

b. 合同



“为什么公司不遵守合同上的条款？”

一个美国公司与在东京郊外某地的日本供应商签订了合同，日方为美方生产产品的部件。美国公司的客户要求得到这种部件的替换零件，所以，按照双方合同中的规定，美国公司请日本公司提供一定量的替换零件。日本公司则称按照其与日本客户签订的合同，他们通常只提供整个部件作为替代品，而不提供这种部件的零件。

双方召开面对面的会议，以解决问题。会上，美国公司的一名代表拿出合同，并指出该条款，日方应提供替换零件。得到的回答却是一阵沉默，然后，到会的日本最高级人物看了看英文版的合同，向后靠了靠说：“噢...这合同是我签的吗？”在场的日本人都笑起来。可是这个美国人觉得一点儿都不可笑，过了好一会儿才平静下来。

日本人对合同的态度

对合同的不同态度导致许多外国商人在与日本人做生意时遇到困难。主要抱怨之一就是日本人的合同是“含糊”的、简短的文件，并没有为避免日后的纠纷而充分地清楚说明细节；另一方面，日本人也常抱怨西方合同过于“细致”。另一个常见的抱怨是日本人不完全遵守合同条款。

在日本这样一个含蓄的、以关系为导向的国家，传统上，合同被看成是总结一个协议的一张纸。它更多地是表达做生意的愿望，而不是一些特定的承诺和限制，无论情况怎么变换都必须严格遵守。

总体上，由于下列原因，与西方国家相比，日本是一个不好争论的国家。首先，日本人希望维持和谐，避免在培养起来的密切关系中发生公开的冲突。本质上讲，把生意伙伴送上法庭表明关系的结束。

第二，在日本，诉讼既费时间又昂贵。日本律师的数量是受控制的。全国上下，律师的数量与美国一个大城市的律师数量一样多。在日本，即使需要律师，也



是在出现问题之后找到律师来解决问题,而不像在西方国家那样,律师早早就介入合同的制订,以保护其当事人的利益。

当一个合同是在两个日本公司之间签订时,合同则被认为是双方所历经的一个漫长谈判过程的摘要,并没有法律援助。如果要求在合同中有详细约定就会表现出不信任,危害关系。即使是在西方通常的惯例,如签订保密性协议,也会被日本公司曲解,认为潜在的外国合作伙伴不信任他们。另一个显著不同是,在日本,即使合同已经签了,它仍然是可以商量的。既然外界条件是易变的,那么合同就应该足够灵活,让双方在需要时重新谈判。

近年来,在市内的日本大公司开始习惯西方的合同惯例。然而,小公司,尤其是远离大都市的小公司,仍然觉得西方人对合同的看法有些奇怪。

对外国商人的建议

这并不意味着外国人在与日本公司做生意时放弃合同。不过,下面的策略可能会对你有帮助:

- ★ 花些时间来建立起密切关系,把商业关系当成是个人的契约而不是法律契约。
- ★ 如果你的日本生意伙伴不愿意遵守合同的条款,尽量亲自去见见他,找出原因,并尽快做出调整。
- ★ 愿意使合同上的某些条款留有协商余地。
- ★ 确保合同上的所有条款都被翻译成日语。
- ★ 使文件上的条款简洁、直白,这样,使非英语为母语的人也能理解。
- ★ 在与商业伙伴频繁的交流与接触中,能够灵活处理,并愿意更新合同中的条款。
- ★ 考虑短期条款的长远影响,仔细斟酌合同条款的文字含义。
- ★ 依据生意伙伴来自城市或偏远的乡村,是大公司还是小公司,要准备好面对不同的对合同的看法。

C. 共享信息



“为什么日本人需要这么详细的信息？”

一个日本工程师让一个在美国的工程师测试一个原型芯片。在美国的工程师证明该芯片在特定的条件下可以在他们的系统上工作，并做出回答是“没问题”。日本工程师很奇怪为什么没有给出进一步解释。他开始发出详细的问题，想查明芯片被测试的特定环境，芯片是否在其它条件下被测试过，为什么在一定的应用软件中不能用，及其它问题。

在美国的工程师开始生气了，说：

“如果我们在特定的条件下测试了，并未发现问题，这就完成了我的职责。追究其它的情况不关我的事。”

日本工程师解释了他的期望：

当我让他们做一些特别的事，他们只是照做而已 - 他们不会做相关的事情。当我们从美国方面收到信息时，这些信息并不充分。我们不得不问了再问。

“愿意知道”与“需要知道”

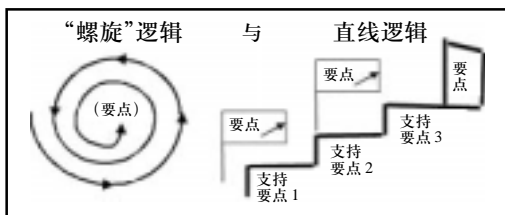
来自于直率的、任务导向文化背景的商人，集中于“需要知道”信息，这意味着那些信息是他们认为他们或其他人为完成手头上的任务需要知道的。他们不想被淹没到“愿意知道”的信息中去 -- 根本没有时间去处理。

然而，在日本这样一个含蓄的、注重整体的文化背景下，“愿意知道”就是“需要知道”。如果一个日本工程师问“x”，其实他期望别人也解释“y”和“z”，以及其它相关的或重要的东西。结果，要求经常是不明确或不清晰的，而仅仅是一个获得所需要的信息的起点。外国人有时候抱怨日本生意伙伴提出的要求不清楚。可能有下列原因：1) 没有理由 -- 外国人不能理解为什么日本人想要信息；2) 要求或信息“呈现零碎”状态 -- 这可能由于外国人没有预料到日本人的全部需求，而且没有按照日本人所期望的方式做出完全的反应，逼得日本人为了得到想要的行为或信息一而再，再而三地追究。

获得信息：太多了

从对方立场来看，当从日本人那里获得信息时，外国人有时觉得自己被淹没在大量背景信息和细节里。来自于直率的文化背景下的人，比如说德国人或美国人，

经常发现日本人的解释或陈述令人费解。他们并没有听到事实或事例所支持的要点的简明综述，而是发现自己迷失在背景信息的螺旋里，没有明确阐明的结论。在交流总体情况时，日本人经常通过背景细节的逐渐积聚来把话题引到要点上。当给出足够的背景信息时，描述结论可能就是多余的了，因为到那时候一切都显而易见了。这可能导致外国人不耐烦地抗辩：“那么，到底是什么意思？”



获得信息：太少了

另一方面，有时外国商人抱怨他们不能从日本伙伴那儿得到至关重要的信息。当关系不是很好，或者外国人被当成地位较低者或局外人时，这种情况可能会发生。关系越好，信息流动越自由。

对外国人的建议

当日本伙伴向你寻问信息时：

- ★ 预先提供尽可能多的信息（或背景情况）。
- ★ 从伙伴那儿找出什么样的信息是所需要的，以及为什么需要。
- ★ 愿意去分享你认为是“愿意知道”的信息。

当倾听一个日本人的好像没有重点的陈述时：

- ★ 不要总是问“为什么？”或“那么...？”去打断对方。打断可能使得讲话者给出更多的背景信息，或者重复他已经说过的内容。
- ★ 认真倾听，有时候点点头鼓励讲话者，避免持久的或强烈的目光接触。
- ★ 在一对一的会谈中，通过总结、确认或重复他/她所说的话，引导讲话人更快进入正题。

从日本伙伴那儿获得更多的信息：

- ★ 仔细注意等级：信息经常不会象你所期待的那样那么容易的从地位高的人那里获得。
- ★ 培养许多非正式的关系。
- ★ 通过频繁的接触和“下班后”的社交活动建立起关系。
- ★ 不要介意把同一个内容巧妙地多问一次。

d. 与客户的关系



**“每个客户要求都是‘紧急的’，
不能把他们区分优先次序吗？”**

在英国的一个英国市场经理觉得他时常被公司日本分部的业务经理的紧急要求所“轰击”，要求给予帮助。

一天，他们想尽快要些技术说明书；另一天，他们需要在一个星期内得到一个能满足客户要求的样品。他们坚持他们的要求应得到最高的优先权，因为毕竟这是客户的要求。这就像那个喊“狼来了”的小男孩儿一样。不久，我们就不关注他们的事了。

在日本的一个同行讲述了总公司的反应如何损害了日本员工的士气：

在日本，对客户要求的快速响应是竞争优势的关键组成部分。但是，当我们的总公司并不按照这个标准去做时，我们在销售我们的产品时就不再有信心。结果，我们的一些能力强的销售人员离开了公司。

“客户是上帝”

上面所说的这种差别并不是源自日本人没有能力去区分优先级，而是源自在客户-卖方关系方面一个基本看法上的差别。在日本，*okyakusama wa kamisama desu* -- “客户是上帝”。西方人也讨论以客户为导向，有时候说：“客户是上帝”。可是信奉平等主义的西方商人还是很难接受日本等级制在商业文化中所形成的基本事实：当涉及客户要求时，不合理的也是合理的。一个日本人说：“在美国，客户-卖主的关系是伙伴关系；但在日本，是所有关系。”

所以，对于一个日本销售代表来说可能很难按照“操纵客户”这样的想法，把客户的方向引导到他/她的公司所在的方向上来。如果营销总部不在日本，总部可能仅仅根据生意规模的大小来决定支持或不支持一项产品改进。可是对于日本销售方来说，这可能是个鼠目寸光的决策，会危害与客户之间的长期关系。



此外,其他的日本供应商可能很愿意竭尽全力做出这项改进,或者满足相应的质量或价格要求。所以,除了服务于客户的愿望以外,还有愿望要使自己的标准符合本行业中其它公司制定的标准。有个例子就是降低价格以补偿货币汇率的变动。西方公司不愿意降价除非有销量增长的保证。另一个例子是满足苛刻的质量标准,这些标准远远高于在其它国家可接受的质量标准。为什么要那样做?因为其它日本供应商正在这样做,而且这是在日本市场中维持竞争力的所在。在传统日本商界,这种尽力满足客户当前不合理的要求的努力,在未来商业发展规模和机会方面会得到某种形式的回报。

由于商业日益全球化,成本效力变得更为重要,日本公司与外国公司形成新的关系,客户与卖方之间的相互职责联结开始弱化。快速的新技术步伐与变化的经济也使得商业风格的变革成为必然。对于变化的市场状况,组织必须反应迅速。日本人自己也意识到即使是上帝也可能会对小小的营销策略做出反应,可能这就是近来日本人对外国的MBA课程表现出高涨的热情的原因吧。

对外国商人的建议

- ★ 即使你不能满足看上去不合理的要求,让客户知道你已尽了很大努力去做是很重要的。
- ★ 对于客户的要求,尽力避免迅速给出否定的答复。用一种积极的方式来表达否定的回答,以建立一种你愿意继续商业关系的氛围。
- ★ 当做出支持或不支持一个客户要求的决策时,使对方说出要求背后的实情是很重要的。这里可能含有一个关键原因,因为他们认为显而易见而没想做出解释。
- ★ 考虑全局而不仅是特别的产品或交易。这个决策会如何影响下一个交易?这将会对与其它部门的生意有影响吗?即使这宗交易并不大,满足客户的要求具有战略意义吗?
- ★ 如果你决定不支持一个要求,尽力不要把客户“晒”到那儿。提出一个折衷办法。如果你正在停止供应一个产品,建立一项支持计划,通过这个计划你能逐渐停止这个产品或逐渐把客户引导到一个新产品上去。给出充分的通告,使客户能不断获悉进展情况。

e. 会议



“这个会到底是干什么的？”

一群新加坡人和日本人在新加坡做一个营销计划。日本人对营销计划好像非常热情。会后两周，新加坡人收到了日本人略述其营销计划的电子邮件，可是这个计划与会上新加坡人介绍的已全然不同了。一个新加坡人说：“好像他们根本没参加会议一样，我们把这样的电子邮件叫‘炸弹邮件’”。

日本人在会上所表露的热情并不代表同意。其实，他们只是表达对所谈论的事情理解，以及好的计划和介绍给他们留下深刻的印象。他们参加会议的目的是听听合作伙伴的计划，这样他们可以利用这些信息制定自己的计划。他们回到日本，制定计划并通报新加坡的伙伴。

真情实感/社交辞令

有时候，因为在开会的公共场合日本人保留了个人的真情实感 (*honne*)，仅仅使用社交辞令 (*tatemae*)，他们好象说一套做一套。要知道一个人的真情实感 (*honne*)，人们之间必须建立起良好的关系，而这需要适当的场合 -- 通常，会议并不是表达真情实感 (*honne*) 的地方。

“日本人在会上为什么不发表看法？”

• 对说英语没有信心

很多原因造成日本人在多文化背景的会议上相对沉默。有些最根本的原因与语言有关。许多日本人对他们自己讲英语的能力没有信心，所以选择沉默。即使英语说得相当好的日本人也会觉得讲不正确的英语是不舒服的。



• 打断别人是不礼貌的

缺乏参与的另一原因与交流方式和对说话者与听众的期待有关。日本人觉得打断别人是不礼貌的 -- 说话者应该给人们留有足够时间提问和澄清。最重要的是说话者应该能熟悉听众表达不理解的体态语言信号。另外，多文化背景的会议节奏经常太快了，以致于日本人没有充裕的时间去打断别人的讲话。

- 给出全部信息的必要性

日本人交流方式中另一个起作用的原因是他们总想给出“好的”答案或“全部”回答。日本人觉得给别人可靠的信息是很重要的，他们要对自己给别人的信息所产生的结果负责（至少部分负责），所以，他们对于给出全面的可靠信息很小心。给出这样的信息需要时间和思考，可是许多多文化背景的会议都是很快就开完了，几乎没留给人们考虑的时间。

“在日本公司为什么有这么多会议，这么多正式会议？”

首先，会议是商业“形式”的实证。召开常规会议有助于在所涉及的人员中灌输信心、信任和承诺。在一个含蓄的团体导向的文化中，通过会议可以建立起共同认可的背景及团体凝聚力。最后，会议通常也是为了正式宣布已经取得一致通过的决定。在 *nemawashi*（铺垫工作）过程中，所有涉及的人员都非正式地讨论了建议，并给出了他们的看法，所以，到开会时，所有事情都已经决定了。

对外国商人的建议

1. 如何让日本人积极愉快地参加会议：

- ★ 事先发送书面的会议议程和必要事项。
- ★ 会上，清楚地表明本次会议的目标是分享观点，事先检查并确保等级关系不会影响人们畅所欲言。
- ★ 提问的时候，不要期望或要求迅速的回答 -- 太急切只能迫使人们说社交辞令 (*tatemaie*)。
- ★ 控制以英语为本族语的人发言，个别地邀请人们说出想法。
- ★ 随时在活动挂图上记录会议的要点，会中定时地小结，会议结束时作以总结。

2. 如何统一会议目标及会议成果：

- ★ 在会前阐明会议的目标及期望，会议开始时予以重申。
- ★ 会议结束时，确认达成的协议及下一步要做什么（如果可能写到活动挂图上）。
- ★ 会后，以书面形式确认会议结果（通过电子邮件、传真等）。
- ★ 可能的情况下，一一与日本人见面，以非正式的方式查明每个人的真情实感 *honne*。

e. 反馈与问题解决



“我从来没听过对我们在哪方面做得好的表扬！”

在日本，一个为欧洲服装制造商工作的外国商人非常生气地问他的日本同事，为什么客户总是抱怨，而从来没有对他们的努力工作表示感谢。他的同事简单地回答：“上帝不必感谢人们。”

可是，为什么我从来没听到过日本老板的任何表扬？老板也是上帝吗？还是因为我没达到他的期望？每次我征求反馈意见时，得到的回答就是“都很好”。我得到的就是更多的工作！

间接反馈

正如在本书“文化基础”那部分介绍的，在日本团结的社会里，人们依靠内在的克制来维持和谐及良好的关系。日本人尽力避免冲突，以不涉及面对面冲突或丢面子的间接的私人方式来解决分歧。所以，当一个日本人想给别人否定的建议性反馈时，他/她经常会找到间接的，避免正面冲突或丢面子的私人方式来给出反馈。

调解者的使用

有时候，日本人会使用调解者，也就是第三方，来给出反馈。外国商人有时抱怨：“为什么他不来当面对我说？”他们认为这种间接方式鬼鬼祟祟的不够专业。可是日本人通过间接的方式，维持组织内部的和谐，这正是专业的行为。

集中注意到否定的方面

虽然日本人经常避免直接对地位较高的人给出否定的建议性反馈，他们却会经常谈论公司哪里做得不对，或者直接批评下级的行为。一个在加拿大的日本银行职员这样评论到：日本商人认为提高自身或公司能力的最有效方式就是集中注意那些出问题的事并努力解决他们。在等级关系中，表扬不如指出有待改进的地方那样重要。尽管日本人可能不会注意到优势或做得好的方面，他们会利用优势和成功来解决问题。

问题解决过程

有些外国商人对日本人解决问题及处理问题的方式有不同见解。像制定决策时,有时会花费很长时间。一个被派到加拿大的经理用这样的语言描述日本人的方法和当地员工的反应:

.....如果不好的情况发生,我们日本人会确定问题并查出原因。然后,我们会使很多人联系到一起,以确定对策,我们有可能花大量时间努力解决问题。这样做时,当地的员工希望一个更实际的方法。

问题升级化

外国商人关于日本人解决问题方面的另一个抱怨是,日本人有时会将问题汇报到某个人的老板那儿。当日本人觉得有必要可是却没有立即得到回答时,这种情况就会发生。通常,日本人从客户那儿得到要求或抱怨,他们顶着要迅速做出反应的巨大压力。在这种情况下,即使解决问题的步骤需要更长时间,外国同行至少应尽快做出反应是很重要的。



对外国商人的建议

- ★ 对间接反馈有所准备,通过定期就某些问题征求反馈表明你的坦率。
- ★ 注意你征求反馈涉及的人物、时间和地点:下班后,与你已经建立起良好关系的人在非正式的私人情境中有益于更直接的谈话。
- ★ 在总体的、积极的反馈之后将会有建设性的反馈,耐心等待。
- ★ 即使日本人常注意到否定的方面,不要以为他们持否定的态度,或忽视肯定的方面。
- ★ 对日本人解决问题或处理问题会牵涉更多的人花更长的时间有所预料。
- ★ 对于日本人提出的关于索取信息或帮助客户方面的要求要快速做出反应;至少与他们联系,说明你什么时候能给出一个完整的答复。
- ★ 与日本同行共同确定如何商讨事件的紧急程度以及事件的具体细节。

4. 语言不同所引起的交往障碍

这一部分讲述了一些产生混淆或错误传达的共同原因,这些原因可能来自于外国商人不熟悉日本人的间接交流方式,日本人用英语的某些怪癖,或日本人的非语言行为或派生语言(当他们吃惊、思考等情况下发出的声音)。

与日本人用英语交往时,要牢记日本人是在说一门外语。所以,在有不清楚的地方时保持耐心,尽力对你认为是无礼的或误导的情况不做不利的判断是很重要的。

a. 间接的或含糊的表达

一个印度商人注意到日本人倾向于用不做行动或不作回答来表明意见不同,他补充说:“我并不明白这是一种拒绝。”

日本人希望避免正面冲突以维持关系的做法经常会导致他们给出含糊的、被外国人曲解的回答,这样造成误解,有时令人感觉很糟糕。在像美国这样以价值为导向的文化中,“说的和想说的一样”是一种优点。在日本,这样做经常会给个人或组织带来令人不愉快的结果。

最近,JETRO 对与日本人做生意的外国商人做了一项调查,从中搜集到下面的间接交流的事例:

日本人“是的……”

在日本,“是的”可以有很多意思,从“我正在听着”到“我明白你所说的”,到“我明白你所说的,但不同意你的观点”。一个德国商人,与一家日本公司谈判的客户,讲了下面的故事:

日本谈判代表说“是的”意思是“我明白要点了”,但我把它理解成“好的,我同意。”所以,谈判结束时,当日本人说:“我们会仔细考虑,给您答复”的时候,气氛变得有点儿僵。

“我明白”

当外国人把这个回答解释成“我接受”或“我同意”时,跟日本讲话者想要表达的意思相比,他们可能赋予这句话更为积极的含义了。日本讲话者可能仅仅表明“我已经听了你所说的话。”

“我们将考虑这件事”

有时，这个回答是一种机智地结束讨论，避免做出直接否定回答的方式。如果讨论后没有跟着产生行动，加上他们在会上所说的，日本人的回答可能要被解释成“不”。

“这事很紧急”

跨文化交往中产生意思不明确的一个原因是缺乏明确性。这对双方来讲都是如此，每一方都会根据自己的文化假定做出一个概括的解释。一个德国商人这样评论到：

当你让别人去做一件事时，你必须给出明确的数字。例如，当一个日本人让别人做一项工作时，根据经验设想这件事可能要花一小时，有时候，当地人可能要花半天或更长的时间来完成，即使日本人说：“这件事很紧急！”。在这样的情况下，最好事先就共同确定完成这项工作需要多长时间。

“不久我们会给你加薪。”

一个日本经理对一个美国下属说了这番话。日本人对此的解释是这个美国人将会在两三年内得到加薪。美国人对此的理解是他将在两三个月内得到加薪，当在他所预想的期限内没有任何结果时，他觉得日本经理违背了一个承诺。

对外国商人的建议

- ★ 在所有字眼里，日本人很少直接说“不”。注意微妙的非语言或派生语言暗示。例如，在像“啊，是的……”这样的含糊回答前的较长停顿。有时候，一个否定回答可能用深吸一口气、低下头、或“嗯……”这样的犹豫声音来示意。
- ★ 笼统的回答经常意味着不同意，而一个包含了特定的下一步行动或涉及时间的回答则意味着积极的答复。
- ★ 不要犹豫用询问明确的最后期限来澄清“紧急”这样的主观术语。其它主观术语还有“足够”、“不好”、“不久”、“好”等。
- ★ 拓宽你在交流中的注意点，使它不仅包括日本同事在会上说了什么，还包括他们没说什么，以及他们做了什么或没做什么。
- ★ 如果你不能确信一个回答是真情实感 (*honne*) 还是社交辞令 (*tatemae*)，就改变场合。通过一对一的接触，下班后的交往等办法努力建立并维持非正式交流渠道。

b. 无意识的语调

用英语与日本人交流的外国商人可能不时地曲解日本同事传达信息的语调。有时,英语水平不高的日本人并没有掌握英语单词的细微差别,可能没有察觉到他们的措辞或语调对于说英语的听众可能产生的影响。日本人时常错用那些他们被教导的礼貌的表达,或者直接翻译日语中传达礼貌的形式,但是这在英语中有大不相同的影响。下面就是产生问题的典型例子。

“你最好参加会议。”

无数日本人称他们被教导“最好 (had better)”比“应该 (should)”更为礼貌,所以当被告之使用“最好 (had better)”听起来像一个警告或威胁时,他们大吃一惊。结果,有时外国商人可能听到一个正常的、随和的日本同事发出最后通牒,令其感到震惊。

“最好 (had better)”被日本人过度使用。当一个外国商人的日本同事在会上告诉他“你最好改变你的思考方式”时,他吓了一跳。经后来证实,日本同事的意思是“我想你是错的。”



“我想可能是这样。”

当被问到与日本同事用英语交流的困难时,一个西方电子业的市场经理说:“我被‘我想这可能是好的。你怎么想?’这样的措词弄糊涂了。”

日本人用多种方式来弱化提问或阐述观点的影响。在一个以集体行动价值观为导向,间接和小心维持关系的文化中,不用极为强烈地表达自己的方式来扰乱全体一致的氛围是很重要的。“也许”和“我想是的”就是两个例子,说英语的日本人用这种成熟及和谐的方式表达自己。这并不意味着这个日本人软弱或优柔寡断,事实上,他/她可能相当坚信这个主张,所以试探性地表达出来。

此外,向别人征求意见并不表明提问者对自己的主张缺乏信心。这仅仅是证明谦虚的一种方式 -- 重申一下,在某种程度上,不要太强烈维护自己的看法,以免破坏和谐。

“你明白吗？”“你清楚吗？”

日本人经常对自己说英语的能力过分在意,担心他们是否对外国商业伙伴讲清楚了。然而,这种措辞可能会使他们善意的提问显得有些高人一等,好像他们在问:“你是否足够聪明能明白我说的话?”

“对你来说理解日本文化很难,但是.....”

再重申一次,这样的开场评论一般不是故意侮辱外国游客或居民的智商。这仅仅是日本人的方式,用来表明在商业实践或设想之间存在的巨大差异,甚至可以被理解成表示道歉的方式。

“你为什么不加入到我们中间来?”

语调上的细微差别会完全改变一个消息要表达的气氛。“你为什么不给销售商打电话?”是一个有益的建议,然而,“你为什么不给销售商打电话?”听起来像是批评或挫折,“所以,目标是什么?”是建设性地澄清,而“所以,目标是什么?”却传递着批评或急躁。日本人讲英语时可能没有觉察到他们传递的语气。

对外国商人的建议

- ★ 与日本人用英语交往时,意识到前面所说的产生问题的地方,当你感到受到侮辱或无礼时,尽量不要做出不利的判断。
- ★ 克制情绪,不要马上做出负面的反应,对于理解所听到的话的意思要非常小心,因为在通常情况下,你所感觉到的含义完全不是故意的。

c. 日语式的英语

生活用语总是不停地发生变化,日本人的英语也不例外。日本人把英语单词变成他们自己的,合并从法语或德语等其它语言中的“借来语”,给英语单词赋予不被其它说英语国家人所认同的、独特的含义,从英语术语的缩写中创造出便于记忆的专门用语。此外,日语中包含许多标准说法,当直接译成英语时,意思很不明确。下面就是这类情况典型的事例:

(借来语)

“你把 **an-ket** 还回来了吗?”

An-ket 是从法语单词 (*enquête*) 中借来的,意思是“调查表”。

“他做 **bite**, 以支付开销。”

“*Bai-to*”是“*a-ru-bai-to*”的缩写,来自德语单词“*arbeit*”,意思是“工作”。在日本人的英语里,“*a-ru-bai-to*”的意思演变为“兼职工作”。

“你陈述的 **tei-ma** 是什么?”

Tei-ma 来自于德语单词的“*das thema*”意思是“主题”。

(独特的含义)

“她非常 **Smart** (聪明)。”

这里并不是说聪明,或时尚(像“穿着漂亮的”)的意思,日本人用单词“*su-mah-to*”表达人的体形“苗条”或“瘦”。

“这是 **Service** (服务)。”

Sah-bi-su 被用来表示“免费的”或“免费赠送的”。在饭店里,如果厨师或招待端着一盘菜到客人面前说“*Sah-bi-su*”,意思是这道菜是免费的。

“我们必须 **appeal** (要求) 我们产品的质量。”

有时候,说英语的日本人用“*a-pee-ru*”这个词表达“强调”或“提高”的意思。

(缩写)

“他正在旅馆前面等着。”

在这种例子中，“*fu-ron-to*”是“前台”的缩写。有时，外国人把这句话误解为“在旅馆前面”，也就是外面。在日本，旅馆里面有许多标记指向“前台”。

“他们在关注 *sekuhara*。”

Se-ku-ha-ra 是一个令人费解的强意词的例子，它来自一个较长的英语短语“性骚扰”。



“你的新 *pasokon* (计算机) 怎么样？”

Pa-so-kon 通常被用作对“*pah-so-na-ru kon-pyuutah-*” (个人计算机) 的缩写。日本人经常用“XXX 怎么样？”来表达“你很喜欢 XXX 吗？”译为：“你很喜欢你的新计算机吗？”

(直接翻译)

“你必须更努力工作。”

一个澳大利亚生产线管理人员非常愤怒，当他加了很多次班，竭尽全力解决一些设备故障时，他的日本主管却走过来对他说：“你必须更努力工作。”日本人错误地翻译了词语，“*Ganbatte kudasai*”是移情的短语，意思是鼓励另一个人，应理解为“坚持一下！”

“请照顾我。”

一个英国经理对其日本下属的第一印象不太好，因为当他们被介绍第一次见面时，那个日本人说：“请照顾我。”其下属想说的是“*Yoroshiku onegai shimasu*”，在日本，这是人们第一次见面时常说的话。*Yoroshiku onegai shimasu* 表达了对在未来建立良好关系的愿望。在西方，其相对等的表达应是“很高兴见到你”或“盼望着和你一块儿工作”。

d. 语法、措辞、发音

一个美国技术市场工程师正在努力和一名日本销售经理解决一个问题，当日本经理说：“我认为你们的工程师缺乏创见 (*limited*)”时，美国人觉得受到了极大的侮辱。其实，那个销售经理想说的是“你们组里的工程师太少了。”他是想对美国经理的人手不足表示同情。



这类语法或措辞的错误经常会导致误解或混淆。这里还有一些日本人说英语时产生的典型问题：

“我将在7月15日前 / 当天到吉隆坡。”

日本人经常把“by”（不迟于）和“until”（直到...为止）弄混。如果说话人想说“我将一直待在吉隆坡，直到7月15日才走。”将会产生关系到日期的错误传达。总体说来，掌握介词的用法很难，所以，如果不确定，应澄清！

“我使人糊涂 (I am confusing).”

形容词的“-ed”和“-ing”形式经常被用错。

“他们停下来，去说话 (They stopped to talk).”

形容词的“-ed”和“-ing”形式经常被用错。动名词（说话）和不定式（去说话）总被用错，如果说话者想要表达：“他们停止说话。”就会引起误解。

“我是很难理解的人 (I am difficult to understand).”

有时，句子主语不正确，或完全缺少主语。在这个例子中，说话者想表达的是“对我来说理解这个很难。”日语中，句子主语经常被省略，因为说话者期望听众能从上下文中推断出句子的主语。

重音

日语音节的重音强度几乎是一样的，然而英语单词的发音有重音和非重音之分。在1998年长野奥运会上，全世界知道了长野的发音不是“na-GA-no”。当日本

人说英语时，他们有时把重音音节读错。这会把人弄糊涂，尤其是当这种错误与元音和辅音的差别放到一块儿时。比如：当错把 (*A-gu-ree*) 的重音放在第一个音节上时，“agree (同意)” 有时听起来像 “ugly (丑陋的)”。当外国人以为日本人在说：“我很丑陋。” 时，他们觉得日本人把自我抹杀表达得太过头了。

口语与书面语

在日本，传统的英语语言教育注重阅读、写作和理解语法的能力。所以，有时，日本人学习英语单词发音是建立在拼写基础上的。比如：“维他命 *vitamin*” 的发音会被读成 “*bee-ta-meen*”。

“片假名英语 (Katakana Eigo)”

日语有五个元音发音，可是在英语里，元音多达 15 个。此外，有些辅音，像 “v”，在日语里根本没有，有些辅音总是与元音连在一起的 -- 从不单独使用。结果，当以日语为母语的人读英语时，有时会按照片假名英语 *katakana eigo* 来发音，就是把日语字母的发音元素当作英语读出来。所以，几个不同的英语单词听起来好像几乎是一样的，只是元音长短方面有细微差别。例如：

- “第一 *first*” 和 “快速的 *fast*” 听起来好像都是 *fa-su-to*
- “公共汽车 *bus*” 和 “沐浴 *bath*” 听起来好像都是 *ba-su*

对外国商人的建议

- ★ 从实践中积累经验，熟悉日本人讲英语时可能犯的错误。如果你的同事说：“我将在 7 月 15 日前 / 当天到槟榔屿”，通过解释或紧跟着问 “所以，你将在 7 月 15 日当天到吗？” 或 “你哪天返回日本？” 这样的问题来澄清。
- ★ 熟悉日语的语音系统会有助于外国商人理解片假名英语 *katakana eigo*。
- ★ 不要将注意力集中在一个不熟悉的可能发错音的单词上，应该考虑这个单词或句子的上下文背景，以便更精确地理解它真正所指的意思。

e. 非语言交流

以非语言交流代替语言交流

来自日本这样一个含蓄文化的国家的人,有时会选择暗示性的非语言交流代替直接的 language 交流。他们可能觉得语言交流太生硬或过于直白,然而用非语言表达自己是更微妙的,考虑更周全的。

有时,日本人避免用语言表达否定的消息、回答或行动。对你的话或行为表示否定反应的典型的非语言举止是沉默和避开眼神。

对外国商人的建议

- ★ 出现沉默或回避目光接触时,一个通常的非日本式的反应是设法就个人的观点或情形作更多的解释。然而,事实上,补充的话会使日本人更不舒服。所以,在当你观察到沉默或避开眼神时,一个好的策略是做出同样的动作,并等待日本人做出一个回答。

令人费解的非语言表达

笑

一个美国计算机工程师说“日本人.....在面对意料之外的观点或情况时经常会笑。这个笑可能只是表达惊奇,但留给人的最初印象是取笑讲话者或其观点。”

日本人把一种笑称为“Aisoo-warai”,可以翻译成“礼貌的微笑”、“社交的微笑”、甚至“假笑”。

礼貌的微笑的一种含义是,那个人没听懂那句英语的意思。所以,笑表示糊涂或困窘,甚至是希望讲话者能给予澄清。“礼貌的微笑”的另一个意思是日本人不愿意直接对讲话人所说的内容做否定的回答。换句话说,日本人用礼貌的微笑,而不是用直接说“不”或“我不同意”来向讲话者发出信息。

对外国商人的建议

- ★ 等待,让对方给出更多的信息。
- ★ 第一次,在装作不知道他/她没有理解的情况下,用更简单、更清楚的方式把你所说的话解释一下,以帮助对方理解。有时,最好的方式就是把你所说的原话缓慢而清楚地重复一下,而不是去解释,以免令人更糊涂。

倒吸一口气

许多人认为当日本商人倒吸一口气时，表示完全不同意或坚定的“不”。其实，更好的解释是部分不同意或“我不能说是的。”换句话说，是日本人不同意其中的某一部分，或有些原因使他/她无法说“是”。

沉默

日本人的沉默被认为是否定的意思。例如，这可以被认为缺乏兴趣、不注意、心不在焉、混淆、缺乏信心、或缺乏智慧。但是沉默可能是一种更中立的或肯定的信息：

- 我正在翻译或处理我所听到的英语。（请稍等。）
- 我正在考虑如何就你所说的做出回答。（请稍等。）
- 我真的不知道。（请给出一个建议，给我留点儿面子。）
- 我被你的话或逻辑弄糊涂了。（请解释或详细阐述一下。）
- 我相信你，我们现在不需要再说别的了。（请保持沉默。）
- 我部分地不同意你的看法，但不想直接对抗。（请考虑我的观点，并重新考虑你的观点。）



对外国商人的建议

- ★ 当你得到一个“倒吸一口气”的回答时，等待是个好主意，或者查明是哪方面的情况令日本人感到不舒服。
- ★ 避免根据在自己的文化背景中所学到的对沉默的看法来做出否定的解释，努力领会别人的感受或对方到底想向你表达什么。如果必要，予以澄清。请牢记，日本人重视沉默，他们还有这样的谚语：“沉默是金。”

5. 变化的日本：增长的商机

日本在变。这些变化每天都在发生，在这里我们列举一些，例如国家对经济的干预减小、信息技术的蔓延、从资历为基础的薪酬方式向能力为基础的薪酬方式的转变、与其它公司共同合作的增加、公司机构的精简、和日本商人更为全球化的精神。

这些变化对于想利用日本的市场、技术和专门技能的外国商人来说意味着增长的商业机会。随着全球化竞争的加剧和更多的跨国合作的需要，在与外国公司建立商业关系方面，日本公司逐渐变得更开放了。发现市场、确定战略联盟、以及与日本公司建立关系变得更容易了。

日本商人及组织越来越依靠外国人或外国组织所提供的商品、服务、和专门知识。他们想成为全球的伙伴以及通过全球竞争实现快速发展的愿望和要求正在日益增长。

由于日本人变得更开放了，外国人所做出的与日本人积极接触的努力将有助于建立交流的通道。尽管文化有所不同，我们希望这本书能使您和日本人“说同样的语言”。这样，您可以和日本人一道追求商业目标，充分利用变化中的日本日益增长的商业机会。

附录：日语中典型的商业习语

1. 关于组织的和个人的关系的表达

立場を考える (*tachiba o kangaeru*):

把一个人的行为建立在他 / 她在团体中的地位或权力关系的基础上

立場がある (*tachiba ga aru*):

一种情况, 在这里面, 一个人不能忽视其在团体中的地位或权力关系

顔を立てる (*kao o tateru*): 确保给那个人留面子

顔をつぶす (*kao o tsubusu*): 使某人丢面子

足並みがそろう (*ashinami ga sorou*):

一种情况, 同一个小组或相同项目的人用相似的观点和方法来工作, 以完成一项任务

腹を割って話す (*hara o watte hanasu*):

(字面意思是敞开肚子说话) 坦率地说

同期 (*dooki*): 在同一年加入公司的同事

先輩 (*senpai*): 在某个人加入公司前加入公司的同事

後輩 (*koohai*): 在某个人加入公司后加入公司的同事

以心伝心 (*ishin denshin*):

当一个人心里所想的被用非语言表达的方式传达给别人时

面子 (*mentsu*): 一个人的名誉或名声

2. 关于委托人 / 客户和商业伙伴的表达

お得意様 (*otokui sama*): 非常重要的委托人 / 客户

お世話になっている (*osewani natteiru*):

对一个人的客户或商业伙伴表示感谢和感激

カバン持ち (*kaban mochi*):

与老板形影不离, 但只负责给老板拿公文包而不做其它事情的助手; 当一个人描述他 / 她的角色时用这种表达。

3. 关于含糊的表达

善処する (*zensho suru*):

用适当的方式处理问题; 甚至在对于某个问题没有解决方案时也使用这个表达。

物は言いよう (*mono wa iiyoo*):

有些可以用不同方式表达的事物,或者把它说成黑的或者把它说成白的全都取决于你想怎么表达

前向き (*maemuki*):

(字面意思是向前看) 积极的心境和态度

不文律 (*fubunritsu*): 默认的习惯例

暗黙の了解 (*anmoku no ryokai*):

这样一种情况,由于长期存在的关系或某些潜在的原因,双方不需要逐条仔细检查内容

(ということで) あとはよろしく(おねがいします) [(*to iukotode*) *ato wa yoroshiku* (*onegaishimasu*)]:

要求完成或执行一项任务,尽管有时并没有说明究竟需要做什么
遺憾である (*ikande aru*):

当一个问题出现时,负责人在公开场合表达道歉的用语

玉虫色 (*tamamushi iro*):

当对一种情况的解释会因为一个人如何看待事物而有所不同时

4. 推迟结论的表达

様子を見る (*yoosu o miru*): 等一等,看事情进展如何

検討する (*kentoo suru*):

仔细研究某个问题;当一个人想推迟做出结论时会使用这样的表达
考えておく (*kangaete oku*):

字面意思是暂时仔细考虑某个问题,它同样经常暗示着一个人想推迟做这件事
上の者と相談する (*ue no mono to soodan suru*):

意思是当联系人没有做出判断的决定权时,想回到他/她的办公室与他/她的老板商量

5. 结束谈判的表达

すり合わせる (*suriawaseru*): 当不能达成一致意见时,寻找一个折衷点

メドが立つ (*medo ga tatsu*): 当粗略地安排未来的目标和计划时

無理を言う (*muri o iu*): 强迫某人继续做很难执行的事

言った言わないの世界 (*itta iwanai no sekai*):

被毫无结果的讨论缠住了，例如“在那时你是怎么怎么说的。”得到的回答是：“我从没那样说过。”

手を打つ (*te o utsu*): 在经过长时间的谈判过程后接受条件

ダメ押しする (*dame oshi suru*):

以防万一，确认或核实；逐步地开始工作并密切关注事态的进展

～ように努める／努力する (*-yooni tsutomeru/doryoku suru*):

竭尽全力，以便实现合作伙伴的愿望

6. 用间接方式说“不”的表达

厳しい (*kibishii*): 暗示很难照着一个苛刻的要求去做

～訳には行かない (*-wakeni wa ikanai*):

字面意思是“一个人没有能力做某事”，但它经常包括讲话者对他/她个人自身的能力的判断

今回はちょっと (*konkai wa chotto*):

一个暗示无条件拒绝的表达（尽管在短语中没有一个表示拒绝的字眼）

～しかねる (*-shikaneru*):

字面意思是“不可能”，然而，它暗含着把形势归结到外部因素上，比如外部情况的困难

難色を示す (*nanshoku o shimesu*): 当一个人表示不愿意同意某个观点时

前例がない (*zenrei ga nai*): 没有先例（所以我们不能做）

7. 使由谁负责不清楚的表达

余儀なくされる (*yoginaku sareru*):

当因为外部因素使得结果与一个人的愿望相违背时使用的表达

仕方がない／致し方ない／止むを得ない (*shikataganai / itashikatanai / yamuoenai*):

除了放弃没有别的选择了

～ことになる (*-koto ni naru*): 暗示讨论将会产生的结果

备注

[illegible]