

## 認識日本人

中國和日本是鄰居，日本自古以來深受中華文化影響，直至今日漢字也在日本文字中扮演著重要的角色，再者兩者都屬於東方黃種人，外貌上也相當類似幾乎難以分辨，所以中日之間一定有許多共同之處。雖然中國與日本之間一衣帶水，相對於美國則遠隔重洋，而且美國主要是西歐的白人後裔，明顯的種族不同，外貌差別亦極大，相互之間應該差別很大。可是事實上確不是這樣，在許多方面中國人跟美國人反倒比較接近，中國人要了解日本人反而要比了解美國人更難！

先從語言方面來說，中國的漢語和日語並不屬於同一語系，漢語屬於漢藏語系，而日語的語法則與韓語、蒙古語、突厥語等較相似，有學者將其併入阿爾泰語系，但也有人持不同看法，所以尚無定論，總之，不屬漢藏語系。與韓國人一起學過日語的人就知道，日文的語法與中文差別極大，對中國人來說比較難學，所以考日文文法時對韓國人來說就很容易，但遇到考日本漢字時中國人又比韓國人容易許多。而一個民族的語言結構可以反映出他們的思維方式，例如日語中顧全禮貌的各種不同說法，以及日語把動詞放在後面的結構，說話時可觀察對方的反應，再決定語尾動詞是用「反對」或是「贊成」的立場。所以聽日本人說話時，要是他還沒把說完以前是看不出態度的，因為最後都還來得及改變！

以下是從陳希我著《日本人的表情》、賀川洋著陳秀琳譯《被誤解的日本人》、李亦園著《文化與修養》中整理出來及個人心得，分析日本人的特色。日本雖然受到中華文化影響很深，表面上看起來很像，可是骨子裡卻差異很大，我們要多多深入了解日本，以後才能在與日本人接觸或溝通時不致產生誤解。

### 一、包袱皮文化

韓國學者李御寧說日本文化是「包袱皮文化」，有別於西方的「皮箱文化」。皮箱是立體的，可以把東西裝起來，而「包袱皮」則是隨形而變的。日本人的禮儀都是訓練出來的，能做什麼、要說什麼、什麼適宜、什麼不宜都有規矩。為了「包」就必需柔軟，依所包之物的形狀而變形，因而日本文化具有包容性，也因而豐富、因而複雜、因而兩面性。

- 兩面性

日本文化看似文雅而又暴躁、賞花落淚而又殺人不眨眼、愛

美而黷武、尚禮而好鬥、喜新而頑固、服從而不馴、既好色又禁色、既謹慎又放浪、既入世又出世、既務實又超然、既端莊又邪淫。

- 儀式性

日本人的生活有很強烈的儀式感，比如書道、茶道，這些雖然都是由中國傳過去的，但是在日本卻發展到了「極致」！

- 精緻性

日本是個精緻的國家，這精緻體現在套子上，商店賣出的商品，往往都要精心包裝，禮品更是包得一層一層的，生活用品也幾乎都有套子，人人生活在套子的世界，上級下級、待人接物、穿著打扮…無所不套(模式)。

## 二、集體認同

日本人重集體，個人很怕與別人不同，絕不敢標新立異。例如以穿著來說，雖然沒有規定，但上班族男女該怎麼穿著、什麼顏色、打什麼領帶…大家都是一致的，不了解的人還以為這是制服；再例如秋天開始變涼時，男性上班族都會穿上風衣，可是誰也不敢先穿，還要先遣老婆到左鄰右舍打聽或上街去觀察，回來告知再來決定自己該不該穿風衣出門。年輕的應屆畢業生找工作去參加面試，一定要穿西裝，而且連西裝的顏色、型式和條紋也要依循規矩和慣例。所以：

- 「個人主義」在日語上多少有一些負面的意味，日本人也常認知為與「利己主義」是相似的！

- 找工作面試時，不可以表現得太自我，一定要強調自己什麼都不會，願意配合公司、配合同事，接受前輩指導，大家共同努力，這樣才會被錄取！

- 不願強出頭

「突出的釘子會被敲回去」是一句日本諺語，在團體中表現得太突出的人容易遭人排斥。在日本「年功序列」制度，即依年資升遷及加薪到現在仍是很普遍的。日本人口中的「優秀人才」是指：默默做事、不邀功、不忘經常向人討教、重視人際協調、融入團體的人，與美國人所謂的

outstanding 即優秀且表現突出的意思完全不同。

### 三、日本式禮貌及客套話

一般日本人的生活其實是很平和的，並不像有些人宣傳的「妖魔化」，那些在街頭上開高音喇叭叫囂的右翼分子，也讓普通日本人討厭！日本人幾乎不打架，吵架也是很少的，他們奉行「不爭論」原則，二車擦撞，雙方下車，沒有爭吵，沒有理論，很快就達成共識，和和氣氣，妥善私了，這是建立在理性基礎上的。以下是一些日本人常見的行為及其涵意：

- 說話時刻意避開對方的視線

日本文化認為直視對方的眼睛是不禮貌且具挑釁意味的行為，尤其對長輩、長官說話時，更會避開對方的視線，這樣說起話來比較輕鬆，但這個行為很容易造成外國人的誤會。

- 不喜歡與他人有身體上的碰觸

日本人與人交談時，通常會與對方保持一定的距離，因為靠得太近，會有壓迫感，並不是刻意的躲避。對話過程中，也會先停頓一點點時間才發表自己的意見或繼續談話。

- 日本人講究「禮」，因而有一套禮儀規則

日本人舉止端莊、點頭鞠躬、不形喜於色、說話謙和，乃至於謹小慎微，即便是家人之間也是如此。父母到子女家要說「打擾了」，子女對父母也客套得像對客人。而太過規矩看起來就很「呆板」，但是呆板並不等於禮貌，遵守禮儀不等於人心不存在，只是表明人心被訓練得很嚴密、很忍耐。日本人的確很忍耐，小到人際關係，大到國家命運，二戰後日本一直受制於美國，但他選擇適應，把屈辱消化，這種承認現實的消化，已變成他們傳統精神的一部分，甚至還進一步發展成「美」！

- 透過他人的方式處理事情

這是基於體諒對方的想法，所以採委婉的方告知，不能把它誤解為不信任對方或背地裡批評。這種方式可以避免不必要的正面衝突，亦即「以和為貴」的實踐。

- 老是說「yes」

外國人常將日語的「hai」翻譯成或當成英文的「yes」。其實

日本人回答 hai 除了表示肯定的意思以外，也可以代表聆聽對方說話時的禮貌回應。還有日本人認為打斷別人說話是不禮貌的，尤其在不明瞭對方說的意思時，也常會猛說「yes, yes」來回應。因此當日本人說 yes 時也不一定是表示肯定，這些都常會造成外國人的誤會。

- 喜歡說「maybe」

日本人認為清楚向對方說「no」是相當失禮的，因此常以間接的方式來表達「no」，說 maybe 就是他們認為方便好用的單字。當然，在上對下、長輩對晚輩的時候就沒有這項顧忌，但在與外人交談時，就會被考量。所以外國人不能把日本人說的 maybe 當成認同自己，最好注意日本人的身體語言，以了解其言外之意。

- 日本人的道歉「sumimasen」

日本人把謙遜視為美德，如有什麼問題或有求於他人時，常會以「sumimasen」作為談話的啟始語，用意是緩和氣氛，並非真的道歉，而是從道歉進入正題的程序。外國人常誤解日本人道歉後又不願妥協，使商談無法順利進行。所以日本人所說的「對不起」，並不是表明他承認真的做錯了什麼，而是一種禮貌，只是表示不想與你爭執，完全沒有責任歸屬的意涵。在與日本人的互動中，日本人常將「對不起」當作「謝謝」來用，這時的對不起又是「抱歉讓你費心」之意，這是中國人比較難以理解的。例如日本首相一上任都會對戰爭表示謝罪，但另一方面看來又到處在推卸責任，原來此道歉並非彼道歉，只是為了息事人，彼此好好相處，甚至為了蒙混過關！

- 日本人的「gomen nasai」

當日本人受長官指責或顧客抱怨時，即使不是自己的錯，也不會辯駁，通常是先說「對不起」，以免破壞氣氛，以後再找機會或其他場合說明自己的觀點，此即日本人「間(ma)」的觀念。例如事後「透過他人」間接將自己想法告知對方或是約關係人一起出來喝酒，在席間進行意見交換，這種非正式的協調活動，常會讓外國人認為日本人老是鬼鬼祟祟地私下運作，其實這只是日本人保持「和諧」的方式。

- 互相禮讓

在大樓前或門口常會看到幾個日本人之間做出互相禮讓請對方先行的動作；在居酒屋則是先替對方倒酒，接著換對方接過酒

瓶再替自己斟酒；他們是依慣例相互在倒酒，不是像美國人中國人一樣是自己斟酒自己喝。如果有老朋友在路上相遇了，常看到彼此「一再地」相互鞠躬致意，這是因為日本人對團體歸屬感和團體的和諧相當重視。

- 遠慮(enryo)

是指猶豫、謙遜地表達或行動、不給對方添麻煩、不克參加、目前不採特定行動…之意。如在日本人家中作客，主人說：「請喝點茶吧！」客人通常會以「請不用麻煩」之類的客套話回應。這樣回應並不是表示「不要」，而是表達對主人的感謝及客氣之意，不可以真的就不倒茶了，這點外國人也常有所誤會！

- 總是「模稜兩可」

不同於西方人直接了當的溝通，日本人不會非常明確的表明自己態度，因為他們認為這樣才是聰明和知性的表現，更是體貼對方增進和諧與團體內成員共享利益的方式。這種處事的方式，可以減少許多不必要的衝突，促進團隊合作，使事情進展順利。例如老闆說「各位，讓我們朝著未來努力吧！」，可是並沒說清楚到底是面對未來的什麼而努力！

- 敘事不易理解

日本人傾向於開始時先了解整件事的內容及背景，接下來才會進入問題核心。例如，介紹公司時會先介紹這家公司發展經過，接著說明目前的狀況，然後再說明未來展望，不像美國人先強調結論。因此，日本人在判斷某人時會先了解其家庭背景、學校、在哪家公司工作…開始，這常讓美國人覺得無趣而急著插嘴打斷，結果日本人會再重複又說一次！

- 日本人的禮尚往來

中國人習慣送厚禮，禮的厚薄代表情意的深淺。日本人是極忌諱送厚禮的(這不關日本人的小器)，因為重禮會讓對方感到不堪重負，覺得你給他了麻煩。他們不喜歡隨便受恩，背上人情債後回恩於對方，也不會超出受恩的程度。中國人受日本人邀請作客，以為日本身為經濟大國，必定是山珍海味，結果常常大失所望，一碗白飯、二片叉燒肉、一碟醃菜，幾絲大蔥，如果還有「一隻」蝦、手卷壽司、鯛魚就算是很豐富了！

出去吃飯則喜歡採 AA 制，為的是不想讓自己或對方有太大的心理負擔，這是一種日式的親切，為他人著想。禮物的包裝則

一定精美，他們包裝重於禮品、形式大於內容，禮物雖小，但無不精緻，當然，包裝這麼精美，禮物能不精緻嗎？當然以現代環保的觀點來看，真是過度包裝了！

- 日本人的誇獎

那是不能聽信的。跟日本人打交道，嘴裡總說你這個好，那個了不起，但骨子裡不是真心的，不見得真正的認為好。日本人的誇獎，只是一種禮貌和恭維，不可以太當真。日本人是不会直接表達自己意思的，當跟你意見相左時，他們不反對你，當利益不相干時，他們可以恭維你，這是他們的智慧，這智慧卻讓中國人很受用，所以在兩者的友好中，一方是清醒的，一方卻是糊塗的！

- 謙卑未必就是卑下

謙卑是一種素養，甚至是一種自傲。日本人自豪是世界上最講究禮貌的民族，因為其他民族的語言都沒像日語有這麼複雜的敬體。晚輩對長輩怎麼說話、長輩對晚輩怎麼說話、女人對男人怎麼說話、男人對女人怎麼說話、下級對上怎麼說話、上又對下怎麼說話，都是有講究的。不僅說，還有鞠躬，不同身分的人之間，誰得向誰鞠躬，腰彎到多少度，都有一定的規矩。日語在動詞的表達上，也因已經發生、正在發生或將要發生，詞尾就會有相應的變化。當一種語言的時態決定其動詞變化時，正表示這個民族對時間的概念是極其強調的，表現在性格上的就是守時。陳希我的一位日本老師，當他是學生時對他的要求非常嚴格，但不再是師生時，他說話就悅耳多了。日本人雖然心理並不認可你說的，但回答卻多是「是啊」、「是這樣啊」(Hi)！

- 型(kata)

「型」是日本精神文化的基礎之一。例如日本人初見面有交換名片的習慣，應同時向對方如何鞠躬、當時該說什麼…等等，都有一既定的型式。能夠善用此型式與人相處，才是公認具備一般社會禮俗及有信用的人，這種學習「型」的過程是從小在家和學校教育就開始了。許多公司還會印成手冊，詳細記載關於交換名片的規則還有待人接物的禮儀，提供新進員工們詳讀參考。

另外在接受禮物者的「型式」是先向對方表達謝意，接著再把禮物暫放一旁，不會像美國人一樣，當場將禮物打開。

Kata 與技能密不可分，日本人必需經年累月學習許多 kata，才稱得上是擁有真正的技能。

- 餐廳撤盤

日本餐廳侍者不會隨便撤掉桌上的空碗盤，因為：一張桌子就是一個私領域，你不能擅自侵入，一定要主人示意或事先徵得主人的同意！

#### 四、日本人的「有禮無體」

日本人平時看來很有教養、很有禮貌、很有分寸，可是有時做出的一些行為也很放盪甚至無恥得讓人訝異，而且還很普遍，因此我們常會聽到老一輩的人說：日本人是「有禮無體」的！

- 俗與雅

日本人的精神世界裡並存著兩世界：俗的世界和雅的世界。滿街的酒館是出世的場所，同事們放下白天的俗務，進入另一個天地，晚上喝酒喝到行為失控：大吼大叫、當街脫衣、隨地亂尿亂吐、醉倒街邊……什麼事都幹得出，放盪到與白天判若二人。但是第二天回歸了，當事人不會覺得有什麼不好意思，同事也見怪不怪，他們彼此是相互理解的！也許這就是日本公司的社員，白天受壓，晚上就去居酒屋洩壓，使第二天能再承壓，接受老闆的罵、客戶的挑剔，而還可以面無慍色的原因。

- 色情

日本的色情業非常發達，深夜電視變態的限制節目風行、聲色場所林立，A片行業產值驚人。在日本沒有「妓女」這種歧視語，而是稱作風俗行業的「社交員」、「女優」，性交易稱作「援交」、「公關」。基本上他們認為身體和道德是分開的，因此對於慰安婦問題不認為有什麼嚴重。

- 「內(uchi)」與「外(soto)」

日本人對熟人之間是相當客氣有禮的，但對毫無相關的他人(tannin)則很冷漠、疏遠且不在乎。所以日本人一起出國旅遊時，因為同團的都是屬於日本這個內圈子的人，行為較易脫序，以外國人看來，就變成原型畢露。

#### 五、小就是美

日本人認為「小就是美」，靠的就是「心」。為了緩解外界的擠

壓，必須把心靈世界放得很大，所以日本人很喜歡「心」這個詞，在心中，小就能變大，苦難也是可以消化的養料。日本人喜歡「小」，出自於國土狹小，因此文化中有一種「縮」的特性，能量奇大的巨人縮成一寸法師，另外盆景、插花、文庫讀本、摺扇、甚至 3C 工業產品都是縮的例證。和式餐桌上乾是乾、湯是湯，截然分開，盤子很多也很大，每盤的內容物確很少，他們善於把豐富多樣的膳食縮在一個狹小的空間裡，成就了獨特的「便當」文化。可能日本人多土地小，所以城市中大多數人的住所都是小到不行，因此很少會約朋友到家中來；由於住的地方很小，所以善於收納和狹小空間的設計和利用。

## 六、日本漢字與中文同字不同義

- 在日本，「色」未必是個貶義詞。平安時代「色」指的是色彩和表情，平安時代又增加了華美和戀愛情趣的內涵。而「好色」並不是指色情，而是具有肉體和精神的一致性內涵，所謂「好色文學」就是以戀愛情趣為主要內容，探索人情與世相的風俗，把握深層的人性的文學作品。
- 日本人對狗的態度與中國人完全不同，川端康成甚至直接說「與其養孩子不如去養狗」，這句話在華人聽來，極其惡毒。在中國人的價值譜系中，狗的形象是極不光彩的，例如「狗崽子」、「狗腿子」、「看門狗」、「狐群狗黨」、「狗仗人勢」、「狗嘴裡吐不出象牙」、「狗改不了吃屎」…等，狗往往跟無骨氣、諂媚……等聯想在一起。可是在日本人眼中，狗是人們的忠實朋友，例如八公犬，也有姓「犬養」的，所以拿狗來罵日本人等於是白罵！
- 日文中的「外人」與中文中的「外人」差很多。日本人的「外人」是特有所指，指的是他們所瞧不起國家的人，包括中國人。但是中文中的外國人(老外)是指洋人，都是被高看的外國人，好像也包括東洋人。日本人是忌諱與作為「外人」的人混在一起的，所以外人是很難打入日本人社群中的，一有事(如經濟不景氣)外人總是最先糟殃！

## 七、崇尚「強者邏輯」

日本人仍殘留有「武士道」的精神，欺善怕惡，服強不服弱，對手愈是忍讓愈得不到日本人的尊重。

- 日本人強調「強者邏輯」，你既無能就自認倒楣，所以那些被欺負的，只能忍氣吞聲，造就了奇特的「欺負文化」。日本人的忍功了得，受了委屈哀哀叫叫的就是軟弱，算什麼本事？能忍的才是本事！一個人成熟就意味著能吃苦，還有比能忍胯下之辱的人更打不垮的嗎？但他們外表看似沉默，其實內心已塌，在忍無可忍的情況下，有時也會突然爆發！
- 日本人認為男人和男人打架，打贏是你的本事，輸了是你自己沒本事，根本談不到什麼道歉，只有男人打了女人才要道歉！二戰時日本被美國打敗，只恨自己本事不精，反而佩服美國人。中國被日本打了，不怪自己本事不精，反而怪日本打人太凶太狠，真是可笑，既然是打仗，下手不凶狠行嗎？由於日本本質上是一個服強不服弱的民族，而二戰日本人認為是敗給美國而不是敗給中國，心理上是不服的，這就是他們為什麼不道歉還堅持要參拜靖國神社的心理，要他服，只有在戰場上真正打敗他！當然在商場上也是一樣的！日本公司經營不善，賣給美國人理所當然，但是中國人想收購的話，總是嚥不下這口氣，無法心服！這點從富士康收購日本夏普一波三折就是最好的例子。
- 社會並不平等  
日本公司中社長平時也在員工餐廳用餐，而且也沒有專用的停車位，停車場車位是先到先停，看起來好像很平等。其實不然，因為日本人與歐美人對「平等」的認知不同，美國人的平等是指機會是平等的，但是優秀的人能夠快速升遷，在得到應有的財富和地位後怎麼使用則是自己自由決定的。然而，日本社會卻是一個「階層關係」鮮明的社會，這已是根深蒂固的觀念，日本人會依年齡、職級、時間、場合…接受並認同自己的社會地位，並扮好自己的角色。日本人的平等觀念是在這種基礎下形成的。例如讓仍有能力的資深員工提前退休以使後輩有升遷機會，他們會認為這也是莫可奈何必需接受的事。
- 重視「上下關係」  
在與人相處時，日本人表現得相當敬重且態度謙虛，說話時也是懂得「自我貶損」的人。例如大師演講時一開始就說：「目前我還在學習中，今天站在這裡說話，實在不好意思……」、送禮時會說：「這只是沒什麼價值的小東西……」、面試時說「我什麼都不懂，還有許多地方需要學習，請多多指教！」。這些客套話常讓美國人不解！實際上，日本人是藉由這種謙虛的說法來誇示自己

的實力。如果參加面試時，應徵人向主考官強調自己能力很強，反而會給主考官「這只靠一張嘴，令人難以相信」的印象。先以謙虛的態度向對方表示「請多多指教」，許多人反會放開心胸，使商談順利進行。

- 階級意識下的肢體語言

很曖昧不明，例如避免目光接觸、在感到痛苦悲傷時還浮現笑容(假笑)、喜好雙手交抱胸前、在會議中沉默閉眼(其實是表示我在思考)、手勢封閉保守、僵硬地正襟危坐……。美國人在人際交往時，盡可能以平等的態度與對方相處，日本人則是在對待長官、先輩、地位高的人時，在姿態、用語、座位安排……等都有有一定的規距，對他們而言，這才是有禮貌的行為。

## 八、清潔文化

- 日本文化是以乾淨為根基的。馬路河流乾淨、車子亮麗、進門必脫鞋，連繪畫也潔淨。主婦每天擦樓板，一桶水三塊布，一塊沾水、一塊擦地，再一塊把地板擦乾。榻榻米有專用的掃帚，乾擦之後還要濕擦，擦完開窗透氣，陽光好時要背朝陽光晾曬，吹風時要豎立著吹，在外國人看起來還真難伺候！中國人的衛生，則僅止於自家及方圓二米之內，之外的則與己無關，隨意糟蹋！
- 日本人酷愛洗澡舉世聞名，一個不愛洗澡的人是鮮有人願意跟他接近的。他們會注意你每天襯衫有沒有換！阪神大地震許多人無家可歸，可是災民調查中最感不便的竟然是「不能洗澡」！
- 在日常生活中，日本人忌諱使用別人用過的東西，哪怕是一家人也一樣，所以中古貨市場很小，東西還沒有損壞可是自己不用了時，還要花錢請環保單位當垃圾收走！
- 日本人的心理特殊習性，很多是來自喜愛潔淨及與之相關聯的厭惡污穢。日本人對於家庭名譽和國家榮譽的冒犯，認為是不能容忍的；日本人對「義理」的維護，可謂到了極致，例如殺人是殺害人的肉體，嘲笑則是殺害他的心靈，是最惡劣的罪行。

## 九、職場文化

- 老闆常常在教訓部屬

日本上司不會讚賞部屬的好表現，卻常常責罵部屬，外國人常不能適應而落得辭職走人。日本有一句成語叫 shittagekirei，意即上司必須對下屬使用嚴厲的語言以激勵士氣，下屬遇到時，一般是不爭的，只要乖乖的說聲「是」就好了，挨了巴掌也自認倒霉。不必當作自己的人格受到傷害。所謂愛之深責之切，如果沒有人責罵，反而表示你已經沒救了。

- 老闆會干涉部屬的私生活

日本老闆會關心部屬有沒有女朋友、幫忙介紹女朋友、什麼時候結婚、甚至房租一個月多少錢…等，並給予建議，也就是工作與私生活的界線是很模糊的，尤其是老闆或年長的 sempai，常會毫不客氣的干涉年輕職員的私生活。因為在終生雇用制的大企業，員工與上司間的關係通常會延續到退休為止，上司往往就像一個家庭的大家長，所以扮演人生導師其實也不是很自然的事。能妥善管理部屬的上司才會被大家公認是一個優秀的主管，如果部屬犯了大錯甚至違法，身為上司也是負有共同承擔責任的，就像沒有把孩子教好的家長一樣，會被別人質疑他的領導能力！

- 下班後不回家

日本人洽商之前會先了解對方並建立充分的人際關係，因此總是去拜訪老客戶或新客戶，以致大家都是在下班前才能趕回辦公室處理自己的工作，也才有機會與同事聊天交換情報，所以這段時間是與同事互動、融入彼此社交圈、建立人際關係的重要時段。晚上 7 點後，主管也會與部屬相約一起喝酒，繼續利用非正式場合在放鬆心情下意見交換與調整。

- 決策要花很多時間

主管在下決定時，不會明確地說「yes」或「no」，還一直要求部屬準備相關資料。在等待的過程中，其實是在進行相關單位的溝通，一直到大家都了解、認可後，才會著手進行，一旦開始推動，大家就會在短時間內全力以赴去完成，而且很難更動或中途停止。日本人行事風格中的 nemawashi(協商)大都是在非正式場合中進行的，不會在會議桌上完成，外國人常誤會日本人總是在暗地裡偷偷摸摸！決策緩慢缺乏效率，相當不利於快速變化的現代社會，難怪日本不少傳統知名企業經營愈來愈困難！

- 公司的升遷制度

很多日本社員名片上常沒頭銜，在日本公司要由普通員工晉

升至有頭銜的職位，平均需要十年的時間。美國公司「manager」翻成日語通常是「課長」，亦即相當於專案負責人。在歐美並沒有依年資來評估個人工作的升遷制度，在日本，很多人在同一家公司待了十多年，也做過許多重要工作，卻依然沒有任何頭銜，許多時候，即使表現優異，不到特定年資，在職位上依然無法獲得相應的頭銜。

日本絕大多數的大企業還是以終身雇用制來招募員工，因此在大企業工作的日本人，工作的重點在於如何做好上面交待的工作、如何建立好自己在公司裡的人脈、培養良好的人際關係以及如何精通公司整體的業務。事實上，在日本的企業裡，許多人的工作內容與個人所學專長領域並無關係，絕大多數的日本企業採用一種輪替制度，也就是員工藉由內部的人事調動，逐漸熟悉每個部門的工作。因此日本人向他人自我介紹時，必定會以「我是\*\*公司的\*\*」來自稱，很少會直接說「職務」如工程師、業務員，在這樣的工作環境之下，也就沒有立即升遷的必要性。日本人花很多時間慢慢學習公司文化體制，追求的不只是自己的前途，也是對公司的一份忠誠度。當公司與個人都能互相認同，彼此也能一起成長時，屬於個人職位上的第一個升遷才會到來。

在日本，職場員工的年齡是升遷的一個很重要的因素，有些公司向外招攬優秀人才，儘管這些人能力強，表現優秀，如果他只是一個三十歲出頭的年輕人，還是不太會有太多公司找上門的。歐美人藉由不斷轉換工作來磨練自己，提升自己，這與日本人的觀念截然不同！

- 公司內的責任劃分不清楚

日本企業所有的工作都是由全體員工共同努力完成的，責任也是以團體的方式來共同承擔。不像歐美公司，員工與公司之間偏向於合約性的關係，每個人的職責清楚界定，個人薪資和升遷機會是由個人領域的績效決定，因此出問題時以「這不是我的責任！」為由，是日籍主管不能接受的。美國人個人與組織的關係可以美式棒球為例，球團的目的是贏得勝利，但球季結束後，球員有機會就會跳槽到條件更好的球團，並把過去隊友的友情、默契…等拋諸腦後，甚至變成死對頭。當然球團也會在考量本身利益狀況下，不需球員同意就將他交易出去！再以日本的相撲部屋來說，選手會把「親方」當作自己的父親，還要伺候前輩，遇不合理的對待時從不公開抱怨，忍耐的過程就是一種鍛鍊，而相對的相撲部屋也會照顧選手直到退休！

- 對待客戶

美國人對待客戶基本上是互相「合夥」的關係，只要彼此利害關係一致就可以建立合作關係，為避免日後爭議，雙方就簽署合約，這並不是表示不信賴對方，而是藉由合約明白確認權利義務，以利日後工作進行。可是日本人卻是以長期關係為優先考量，一旦與客戶建立了穩固的信賴關係就一切好談，形成一種相輔相成的關係。例如當客戶遇到特殊狀況要求提前交貨時，美國公司就會理所當然的向客戶要求額外費用，但日本公司在客戶提出「無論如何，請一定要幫忙」的請求時，回應是「是，我知道了，平時受您照顧，我會盡力而為。」因為日本人認為答應客戶的無理要求，就是與客戶建立更好關係的機會，而美國人反認為日本公司軟弱，被客戶牽著鼻子走！

遵守交貨日期也是日本人非常重視的，他們不但注意商品本身，對包裝也要下工夫，另外文件也要齊備，售後服務也不可馬虎。如沒有特別事情，也要頻繁地拜訪客戶，提供業界資訊或搜集對客戶有用的資料，甚至招待客戶吃飯，做到這些才可說與客戶建立了良好的商業關係。

- 非常重視名校

即使現在，絕大多數日本大企業與中央政府都傾向於優先錄用名校畢業者。在日本，東京帝國大學可算是 okami 的製造工廠，因為日本的教育制度仍存在著中央集權，每個人所接受的教育體制都相同，通過考試系統進入名校就是競爭的勝利者，這種心態根深蒂固。在就業市場，菁英大學與普通大學畢業的，兩者界線分得一清二楚，後者要趕上前者必須付出相當大的努力才行。

- 不會說英語

由於考試制度，導致日本英文教育注重的是閱讀與書寫，而英文試題大多與實際溝通時的生活英語無關，偏重在文法細節或拼音發音，連英文老師也只是考試高手，並不能真正以英語流利的口頭溝通。日本人一聽到別人說英語，就想辦法趕快跑光光。

## 十、恥感文化

《菊花與劍》的作者潘乃德認為，日本文化屬於「恥感文化」有別於西方的「罪感文化」。「罪感文化」中的人心中有道德的絕對標準，違背了就會感覺有罪，而「恥感文化」則是依靠外來的強制力，

簡單的說，「罪感」和「恥感」的根本差別是「自律」與「他律」。「罪感文化」的良心根源是宗教，而「恥感文化的良心根源是人際關係，於是重要的不是有沒有「恥」（不是罪），而是這「恥」是否被人發現，假如未被發現，就不會受到外來的壓力，也就不存在「恥」了！所以日本人總是千方百計地掩蓋「恥」！如果能不認賬、能夠抵賴，罪惡就不算存在，二戰後日本的作為，可由此處去理解！

## 十一、 長子繼承制

陳其南先生在論文中，比較了日本和中國在家族形式和繼承方面的差異如何影響企業管理和經營。他認為日本是採長子繼承制的，家產是由長子一個人完全繼承，當然奉養父母也是長子的責任，除非長子放棄繼承才由次子承接，以此類推。次子以下原則上都必需自己去外面發展，沒有兒子的就用招贅女婿的方式補位。日本這種財產單線的繼承方式，壞處是對次子以下很不公平，好處是有利於產業的延續和規模化，因此可以形成很多很多的大財團。還有，由於權利和義務清楚，家庭中也不會有什麼紛爭，由於次子以下不繼承財產因此對家庭並無責任，有些學者認為，軍國主義野心分子就是利用這一點，將他們效忠的對象轉移到對「天皇」的效忠了。

而在中華文化中除了皇帝的皇位是長子繼承以外，平民的財產則是採「諸子平分」制的，奉養父母也是所有的兒子都有的責任。由於是諸子平分，好處是很公平，壞處是容易失去效率和和諧。因為財產到了下一代就會被分割，兒子愈多分得愈小，非常不利於經營的大規模化。以農業來說，田地的所有權最後都變成一小塊一小塊的不說，還東一塊西一塊的不在一起。工商企業也是一樣，原本是一家大公司就被切割成一家一家的小公司，除非後輩能力很強才能重新做大，這就造成了中小農和中小企業一大堆，不利於機械化和自動化，失去了規模經濟能帶來的效益。再來，分產的過程也容易造成家族糾紛，可分的財產愈多糾紛反而愈大，甚至鬧到逝者多年都下不了葬！對老人家的奉養，眾兄弟間不是推來推去就是送來送去的輪流住，這樣對老人是好的嗎？

## 十二、 對「家」的觀念

陳其南先生還提出了另一個觀點，他說，中國人的「家」和日本人的「家」雖然都是同一個漢字「家」，但其中的內涵是不同的，這個不同影響了企業的經營。中國人的「家」主要指的完全是血緣上的關係，沒有血緣關係就算不上是一家人。而日本人的「家」，血緣反是

次要的因素，反而更像是一個事業共同體，參與的人不論有無血緣關係，只要對「家」有重大貢獻，也可以成為家的一份子，甚至可以成為家的主持人。衍生出來，日本企業的經營者和社員大都把公司看成家一樣，努力延續繁榮家業，培養出一種「終生服務」的精神，大家都認同組織，向心力非常強，並以終身在同一個公司服務為榮，公司也把員工像家人一樣照顧，造就了日本工業化時代的經濟奇蹟。