



一直以来，“日本制造”在国人眼中是一个神话般的存在。然而，自带光环的日本制造，近年来却屡屡因各类丑闻陷入争议。继今年上半年的高田气囊安全事件之后，近日，有百年历史的神户制钢又爆出造假丑闻，其影响几乎波及整个日本制造业。曾经强悍无敌的“日本制造”究竟怎么了？其实，造成“日本制造”今日衰落的某些基因在其崛起时就已存在了。大势若此，“神钢丑闻”其实迟早要来。

▶10月8日，神户制钢高层在记者会上集体鞠躬道歉（合成照片，左下为神户制钢的企业标志）。



# 迟早要来的“神钢丑闻”

## “日本制造”衰落背后的文化基因

本报记者 王昱

### 过度自尊 推高反思成本

在日本，鞠躬的程度表达不同的意思：弯15度左右，表示致谢；弯30度左右，表示诚恳和歉意；弯90度左右，表示忏悔和谢罪。10月8日，当神户制钢副社长梅原尚人在东京召开的记者会上带领企业高层齐刷刷地90度鞠躬时，在场的记者们都明白了他们的意思：出大事儿了！

的确，神户制钢这次可把日本制造业坑大了。据神户制钢自称，旗下3家工厂和一家子公司长期篡改部分铝、铜制品出厂数据，冒充达标产品出售。由于神户制钢是日本第三大钢铁企业，其产品被广泛应用于汽车、航空、新干线以及军工产品，问题产品波及丰田汽车、三菱重工等约200家日本企业。

“我们深表歉意，已经在反省。”这是神钢高层在记者会上的道歉。但对于这种谢罪，与会的记者们恐怕已经听烦了，因为近年来类似的谢罪在日本出现得太多了。从前几年的三菱汽车油耗造假、东芝公司虚报利润，到今年上半年高田安全气囊爆出质量问题，日本各大企业的高管哪次不是90度鞠躬，诚恳道歉？但好像都没啥用。

更深层次讲，这种“诚恳道歉”其实正是日本各大企业一再犯错的原因所在。

去年德国大众深陷“排放门”丑闻时，曾有日媒拿大众的应对方式敲打本国企业——同样是“丑闻发布会”，德国大众致歉的同时解释了问题原因，并公布了赔偿、整改的方案。与之相比，日式的“道歉会”在道歉态度上更胜一筹，但丑闻的根源何在？这个问题日本企业一般都以一句“已在反省”一笔带过，而将更多时间花在冗长、花样繁多的“谢罪礼仪”上，如果实在无法获得原谅，就辞职、破产了事。比如上半年因安全气囊问题而破产的高田公司，在赔偿和破产上都做得很干脆，却唯独对其走向衰败的原因讳莫如深，日本制造业白白赔掉了一个曾经的产业巨头，却没收获任何教训。

这种“宁愿谢罪，也不反省”的古怪思路，与日本的“耻感文化”不无关系。在日语中，“对不起”最常见的表达形式是“申し訳ない”，直译过来的意思是“没有理由可说的”。日本人将犯错误时不找理由视为态度诚恳，在日式的理念中，出于什么理由犯错不重要，重要的是你需要为错误负责——所以我们就经常看到，当日本商界或政界有丑闻发生时，当事人常会以辞职甚至自杀来谢罪，但引发丑闻的制度性原因却无人反思、运行如旧。

如果换在中古时代，这种“不找理由只负责”的“匠人自尊”是十分管用的，因为当时单个产品的好坏很大程度上取决于工匠个人的用心与否，因此将个人荣辱与产品质量绑定，可以保证良品率。然而，在集约化生产的当今，产品出现问题，很多时候并非某个人的罪责，而是结构性的问题，这时再一味强调“个人责任”不仅毫无意义，甚至南辕北辙。近年来，日本各大企业一再上演的循环是：企业经营不善或出现质量丑闻，负责人辞职谢罪，新任负责人在机制未变的情况下“新司机开老车”，继续重蹈前任覆辙，堪称行业悲剧。

“匠人自尊”要求个人在出现错误时付出高昂代价，也造成了日本企业轻易不认错的陋习。以本次“神钢丑闻”为例，调查发现，该公司部分产品沿用篡改数据已达十年之久，却让历任负责人选择性忽视——因为认错成本实在太高了。

### 过度苛求 滋生“品质懈怠”

在眼下铺天盖地的“神钢丑闻”报道中，日本《产经新闻》引述的日本经济产业省一名官员的评价很耐人寻味：“这批问题产品其实并不是真正‘残次品’……如果说产品的行业平均水平是80分，那么这些产品至少能达到85分，只不过（神户制钢的）标准是90分。”

给自己定一个高标准，又因为达不到而弄虚作假，这不是没事找事吗？但如果你理解日本制造业的“潜规则”，就会发现神户制钢的造假其实动机充分。

日本制造之所以能在二战后迅速崛起，很大程度上应该归功于质量管理。第二次世界大战后，日本制造业者们有感于美国战时军工体系的品质稳定，对其进行系统的借鉴，由此产生的日式质量管理理念，强调通过对每个生产环节严格把控以保证产品总体质量。通俗地说，就是“用一堆接近满分的零件堆出一个90分的产品”。所以越是在产业链上游的产品，其内部标准往往被定得越高，不是仅仅“可用”就能合格的。

由于日式质量管理继承的是美国二战军工质量管理的思路，所以更强调品质而非成本，

其造出的产品大多制作精良但价格偏高。这种“匠人苛求”曾经一直是日本制造享誉世界的优

势，但是上世纪90年代之后，随着产品迭代的加速，日本制造出现了严重的“品质过剩”问题：像电视这样的家电产品，一般家庭往往用上个五六年后就要换新，但日本的制造商们却偏要以十年或十五年的预期寿命生产，其追求品质的成本最终要体现在价格中，结果导致了日本的家电相比于中韩等国的同类产品总是价格高出一大截，因而被后者在市场上打得一败涂地。

其实，本世纪初起，就有一些有识之士提醒日本制造业，应适当降低行业内品质标准以便控制成本，“日本要学会制造刚好合格的产品”。但该倡议最终应者寥寥，因为在“匠人苛求”已成风气的日本制造业，如果哪个企业敢于公开降低自家产品的标准，便会立刻失去下游企业的订单，所以没人敢吃这个螃蟹。

产品标准不敢降，而越发紧迫的经营压力又逼着企业节约成本，于是就催生了“神钢丑闻”这样的怪事：表面上，神户制钢给自己订立了行业内超一流的品质标准，以维持企业的良好口碑，但在私下里，大家都明白这样虚高的标准不仅浪费而且是无必要的。其结果就是该企业上下弥漫着一种“标准不必认真对待”“差不多就可以了”的思潮，最终导致了丑闻的发生。

值得注意的是，神户制钢罹患的这种“品质懈怠症”正在成为日本企业中的流行病，套用《日本经济新闻》的说法，竞争压力正让越来越多日企不再认真对待自己当初定下的高标准。

### 过度执着 终成战略短视

值得注意的是，此次爆出丑闻的神户制钢，并非一家不求上进的老迈企业，相反，它此前一直是以积极创新的形象示人的。在每年一度发布的全球最权威的汤森路透全球创新企业百强榜上，该企业每年都能上榜，去年它的排名是第48位，略低于第40位的华为、第42位的英特尔。

以中美等国的规律来看，一家持续创新的企业，往往能凭借其创新力率先闯入无竞争市场。与神户制钢名次相近的华

为和因特尔，在中美都是当下盈利最好的企业，为何神户制钢却感到竞争“压力山大”呢？

这个怪相其实也是日企的通病。在“失去的20年里”，日企的产业创新其实一直没闲着，其研发投入直到近几年才被中国赶超，但庞大的研发投入却并没有挽回日本制造的败局。

问题就出在日企的“成长”思路上。与中美企业一旦盈利就试图统合整条产业链甚至试图跨行业整合不同，日本企业几乎从不进行这种整合，而倾向于将盈利继续投入自己从事的生产环节并进行深挖。在日本，大量小型工厂几十年如一日地只执着于制造、精研有限的几个小零件。这种思路，其实也是日式“匠人执着”的体现——日本文化十分强调“本分”，主张人应该执着于干好自己的事情。

然而，这种“匠人执着”现如今却导致了日企的战略短视。在消费者需求瞬息万变的当下，一家统合整条产业链甚至跨行业的企业往往能更容易感知到市场需求，并以其为导向进行创新，而由于日企大多局限于自己的生产环节，只能接受下游企业传来的失真信息。其结果是很多日企的研发都成了“闭门造车”，搞了很多“跟着自己感觉走”的创新。这种创新模式还催生了一个怪相：很多日本制造业巨头搞新产品，不是基于消费者有什么需求，而是先看上游企业又研发了什么“黑科技”，再想自己能基于这些“黑科技”搞啥创新。

这种完全颠倒了的研发思路，造成了这样一个现状：近年来，日本制造越发给人一种“点歪了科技树”的感觉，“质量真好，功能神奇，没人想买”成了对日本产品的标准评价。

“神钢丑闻”发生后，很多媒体想当然地认为，这是因为日本制造丧失了其崛起时认真、严苛的精神，但事实上，日本制造的这种精神特质并未消退，反而是被讲过了头——因为过度自尊，所以反思时看不到机制问题；因为过度苛求，所以生产时定下了难以达到的标准；因为过度执着，所以在创新时只见树木不见森林。

凡事推崇极致，这本是日本制造赖以崛起的文化基因，然而同样是这种基因，随着时代的变换，也注定了日本制造今日的败局。

（分类广告）电话：0531-85196204 85196234

地址：济南市泺源大街2号大众传媒大厦东门

### 电子厂寻合作

电子线圈外发加工，适合家庭妇女，需办小型加工厂  
电话：0537-4256555

### 家之蓝酒招商

免费铺货+广告+房租+人员工资+赠车  
年终返利，风险厂家担  
电话：18056776616 微信同号

专业考证辅导：消防局消防员、进网  
电工、安监局、人社局特种技工、建筑各  
类岗位报名培训考试；企业网络营销员培训  
13335133602 400-0600-753



挂失、声明、公告、寻人、寻物  
等信息可以通过本报官方网站在线办理，格式扫描二维码参考

[www.qlwb.com.cn](http://www.qlwb.com.cn)

声明公告>>