

曹其鏞：中國須向日本學習誠信

——買廁所板反映什麼心態？

1978年中國百廢待舉，鄧小平到日本取經時謙虛地表示：「老老實實承認落後就有希望……這次到日本就是要向日本請教。」時移勢易，中國已取代日本成為全球第二大經濟體，暴發戶心態若隱若現。致力中日交流的永新企業副董事長曹其鏞強調，在誠信、質量、團結等軟實力方面，崛起的中國仍需向失落的日本借鑑。

76歲的曹其鏞是香港「毛紡大王」、港龍航空創辦人曹光彪的長子，與日本商界交手逾半世紀。他見證了日本經濟興衰、中日關係的冷暖，但始終堅信民間交流不應因兩國之間的衝突、矛盾而中斷，戰後日本的富強之路仍值得中國借鑑學習。

曹其鏞與日本的淵源始於1957年，那年父親決定把他送到日本留學。18歲的曹心裏一百個不願意，因為他嚮往的是超級強國美國，那時日本剛從戰爭的廢墟中走出來，東京甚至不如香港。

1950年爆發韓戰，聯合國對中國實施禁運，曹光彪作為轉口商，被標籤為左派商人，加上曹其鏞在上海出生，拿到美國簽證很難。相對來說，留學日本就容易多了，在語言學校學習一年後，他成功考入日本第一學府東京大學。

日本年輕人不願意走出國門

成也國民性，敗也國民性。日本競爭力大不如前，島國心態難辭其咎。

2013年曹其鏞捐出1.5億美元，成立百賢教育基金，並推出「亞洲未來領袖獎學金計劃」，透過獎學金使學生在亞洲的一線大學留學，增進亞洲各國，尤其是中日學生的友誼。然而，當中遇到的難題，卻是始料不及。

「我們的獎學金非常慷慨，起初以為一定會吸引到很多人申請，但發現日本人出國留學的意欲很低。」他解

日本也是靠抄襲起家

作為戰敗國，日本人是二等公民，與外國人不能同坐一車廂，在國際市場上「東洋貨」是劣質貨的代名詞，「那時德國貨最好，東洋貨是最差的，甚至比我們的國貨差」。他憶述，當時日本工業生產以抄襲為主，做洋貨冒牌品，經過多年研發改進，「日本製造」才演變成人人追捧。

「全世界國家在發展之初都是先走這條路，今天中國也一樣。」雖然日本經歷九十年代初泡沫爆破，失落了20多年，然而作為「日本通」的曹其鏞認為，日本爛船總有三斤釘。

在硬實力方面，「日本仍然有很多優勢，例如聽說Apple產品有不少部件是日本製造，雖然最後在中國組裝，但中國的附加價值較小，日本佔的部分較大，所以Apple生意好，日本一樣受益」。

曹其鏞指出，目前中國仍然有很多地方依靠日本。以汽車為例，重要零件的製作技術，仍然掌握在日本、德國手上。

「所以日本的競爭能力還是有的，有很多東西中國仍然要向日本購買，例如鋼鐵。中國現在是全世界最大的鋼鐵製造地，但有一些特殊鋼，中國的技術未做得到」。

誠信值千金 文革後失落

與日本人打交道，曹其鏞印象最深刻的，莫過於他們對誠信、長期關係的重視。

「日本商人與歐美商人很不同，後者只注重價錢，誰家便宜就找誰，變化很快。日本人不會一上來就談大生意，但慢慢做熟了後，絕不會突然停止。我們去日本談生意3日，他們往往就陪足你3日。美國人能夠請你

孩子，家長都希望將孩子留在身邊。」

曹其鏞欣賞日本人保留優良傳統，但也對文化中的封閉現象不以為然。「日本的小圈子文化很厲害，我認識一個純正的日本人，移民到巴西後，再返回日本，就很難融入社會。」

穩定的社會制度也導致日本人安份守己但不進取。「日本可說是全世界最社會主義的國家，CEO跟普通職員收入差距最多二至三倍，大部分日本人不會像中國人般經常盼望要發達。」



▲曹其鏞強調，在誠信、質量、團結等軟實力方面，中國需向日本學習。（黃俊耀攝）

吃一餐飯，已經不得了。」

「我們是第一家香港公司出口毛衫到日本。當我們做開之後，就門當戶對，一對一。他們來香港訂貨，不會去第二間，也不會格價，通常來的頭一、二日，都是去食飯飲酒，到第三日才談生意，告訴你今年訂多少件貨，至最後一日才落單。」

買家不格價，賣家更不敢獅子開大口，曹其鏞笑稱，他們不去格價你更害怕，因為怕賣貴了，在日本賣不出去，來年就不會再訂貨了。

日本人認為這種生意模式會形成「繫力」，「等於拍檔一樣，大家做幾十年生意，甚至乎幾代，只要有一方唔掂，另一邊也有麻煩，彼此的命運拴在一起」。

重視誠信不是日本獨有，解放前的中國也是這樣，「父親告訴我，那

時候在上海做生意也是這樣，從四川來的客人來到上海，你就跟他們玩幾日，他們不周圍格價，你也不會亂開價」。

「後來經過文化大革命，情況就不一樣了。」他慨嘆。

日貨口碑好 勝中國製造

經過30多年改革開放，有人認為中國已經毋須再向日本學習，曹其鏞反駁道：

「如果真的不用跟日本學習，為什麼中國人要走到日本買廁所板？那廁所板明明是在杭州做的。」

日本品牌大多是中國製造，但只要跟日本沾邊，仍較易獲得消費者認可，純粹的「中國製造」只是平價的代名詞。即使中國在硬件上能夠追貼日本，但在質量、口碑這些軟實力上，仍然有一大段距離。

曹其鏞再以日本快速時裝優衣庫（Uniqlo）為例，「上海的旗艦店是我們租給它的，開幕的時候我有出席，上海的官員走過來跟我說反應不俗，我回答他：『這些衣服都是在上海附近的工廠做的。』優衣庫主要在中國製造，如今又賣給我們中國人，大受歡迎，原因在於組織能力、品質控制、設計、市場調查等多方配合，不是那麼簡單的。」

「日本的食肆也有高、中、低檔之分，但無論多麼便宜，始終會有一個標準。但在內地、香港呢？便宜的就未必有標準了。」

他強調品質「不是我說就能讓你相信」，要樹立口碑需要經過漫長的階段，當初日本也是這樣走過來。「其實不單日本，中國仍然要向其他國家虛心學習。」

日本對中國崛起又愛又恨

中日歷史與領土爭議升溫，再加上兩國媒體都將對方妖魔化，令民間關係逐漸疏離。日本對崛起的中國「又愛又恨」，中國民眾對日本則堪稱「嘴硬心軟」。

戰後日本一直是「亞洲一哥」，近年屢被中國反超，曹其鏞形容，情況就像兩家鄰居，「窮鄰居突然發達了，另一家當然心理不平衡，既羨慕又妒忌」。

據他的觀察，日本商界在忌恨中國與之競爭的同時，又盯上這個擁有13億多人口的龐大市場，心態非常矛盾。他形容日本現時面對的情況跟香港差不多，一方面想賺中國人錢，卻又不想有太多中國人湧入日本。

為了吸引眼球、刺激銷量，近年日本傳媒對中國作出大量負面報道，加深日本民眾對中國的負面情緒。「可是在八、九十年代，日本所有報

章雜誌的中國報道都很正面，幾乎所有的書都說中國的好話。即使你問中國官員，他們也會承認，在改革開放初期最幫助中國的是日本，有各種各樣的貸款及援助。」

內地抗日劇塑日負面形象

傳媒偏頗的情況不只出現在日本，中國大陸的影視作品亦如是。曹其鏞苦笑，「如果在大陸，天天看抗日戰爭的劇集，很難不受影響，那些劇集根本很無聊。問年輕人關於文化大革命、大躍進等歷史，他們都不甚清楚，因為書本根本沒有教。但問他們抗日戰爭，全中國都知道。媒體的責任也很大，選擇性的報道太多」。

中國每年出產很多以抗日戰爭為題材的劇集，甚至構成一個類別，統稱為「抗日劇」。「抗日劇」之所以產量豐富，與廣電局審批時較易通過有

關，「我曾經聽聞，有幾個老闆拍了片後，因為審批不獲通過而蝕大本，轉而集中拍這些題材穩妥，肯定可以通過審批的。這是政府的問題」。

中日合則兩利 翼減政客操弄

中日關係走到今日這個地步，曹其鏞認為是政客為了短期政治利益，為了得到選票而操弄輿論的惡果。但他認為雙方都不可能長期敵對。

「中日關係友好，並不含有很複雜，難明白的理由。為了短期的利益，兩國政府做做樣子可能會有，但絕對不會把對方當成死敵」。

中日開戰更不會是其中一個選項。「調查反映，反對修憲的日本民眾還是佔大多數，畢竟和平了這麼久，大家的生活也很好，何必要打仗呢？中國也一樣，以前都說當兵是一個好出路，現在都想做其他事，沒有人肯去打仗了。」

但最令曹其鏞憂心忡忡的是日本到中國的旅客大減。

「雖然中國傳媒常常批評日本，中國人並不相信傳媒的報道，還是照常去日本旅遊、購物，旅客人數不斷增加。反觀，日本民眾對傳媒百分百相信，近年日本到中國的旅客大跌」。

當然，眼見為實，許多參加百賢基金暑期課程的日本年輕人，到中國後才發現真實情況與本國傳媒報道的截然不同。

「官方推動的交流很多時會因政治需要而突然停止，百賢基金希望盡量避免沾上太多政治色彩。雖然我們所做的不可能像特效藥，立即起作用，但我相信中日關係，在民間加強交流下，還是會慢慢好轉的」。



▲曹其鏞獲日本政府頒授「旭日中綬章」，以表彰其對中日關係的貢獻。（受訪者提供）



▲百賢亞洲研究院2015年暑期優化課程開幕（《大公報》提供）



▲東京大學畢業照（受訪者提供）



▲曹其鏞（右二）在東京大學留學時的日本友人（受訪者提供）