



〔日〕山田修著
丁沁译

慧眼识人术



中国出版集团
东方出版中心



慧眼识人术

[日]山田修 著 丁 沁 译

中国出版集团
东方出版中心

图书在版编目 (CIP) 数据

慧眼识人术 / (日) 山田修著; 丁沁译. — 上海: 东方出版中心, 2003. 9

(识人做人系列)

ISBN 7-80186-063-2

I. 慧... II. ①山... ②丁... III. 人间关系

IV. C912.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 030413 号

タフ・ネゴシエーターの“人を見抜く技術”
TOUGH·NEGOTIATOR NO (HITOO MINUKU GIJUSTU)

© (2001) (山田修)

All rights reserved.

Original Japanese edition published by KODANSHA, LTD.
Chinese translation rights arranged with KODANSHA, Tokyo
Through SHANGHAI COPYRIGHT AGENCY., Shanghai, China

中文版权©2002 东方出版中心

经作者授权, 东方出版中心拥有本书的中文(简体)版权

登记号: 09-2002-545

慧眼识人术

出版发行: 东方出版中心

地 址: 上海市仙霞路 335 号

电 话: 62417400

邮政编码: 200336

经 销: 新华书店上海发行所

印 刷: 昆山市亭林印刷有限责任公司

开 本: 850×1168 毫米 1/32

字 数: 114 千

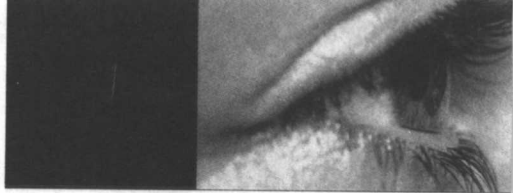
印 张: 6.25 插页 2

版 次: 2003 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

ISBN 7-80186-063-2

全套定价: 84.00 元 (共 6 册)

版权所有, 侵权必究。



前 言

我现在正经营着一家美国公司的日本法人分公司。总公司的年营业额规模已进入全美 500 强之列，即美国《幸福》月刊每年一度评选的 500 家大型企业之一。1999 年，我受聘出任该公司的日本法人分公司总经理一职。

今年，我刚过 50 岁。从年龄上来讲，像我这样的总经理在今天可能不足为奇。但与众不同的是，我已是第 4 次担任总经理一职了，第一次做总经理时才 37 岁。这多少是令人艳羡的稀罕事吧。

并且，这 4 家公司均为外资企业，国籍也不同，这在日本恐怕也只有我一人吧。这 4 家公司的总部分别在英国、中国香港、荷兰以及美国。

由于所属国籍不同，这 4 家日本法人分公司在商业模式和资本运作上毫无联系，甚至连行业都互不沾边。尽管道路不完全平坦，我分别在这 4 家公司完成了和正在完成作为总经理的使命。

能连续 4 次受聘经营外资企业，这对一个经营者来说，不管荣获最高荣誉的勋章。每次更换公司时，我递交的“总经理成绩报告单”都得到了充分的肯定，工资连连提升。当然，业绩不佳时，任期中随时都可能被罢免。而且，越是责任重大的企业最高首脑，这种风险也就越大。

慧

眼

识

下

流

但是,我出任经营总经理的4家公司,有的业绩突飞猛进,令人艳羨;有的摆脱低迷,利润递增。我想,这个成绩绝不是偶然的。

这一切都归于接任总经理一职时我的一种自信,因为我发现了这些公司在日本发展的潜在可能性,坚信我有能力把这些幼苗培育成参天大树。也就是说,我摸透了这些公司的“属性”。

我说的属性可以一言以蔽之:团队精神。我对此特别敏感。

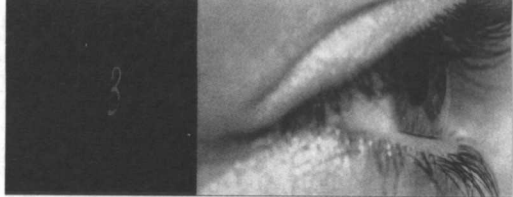
总公司的顶头上司人品如何?和他能风雨同舟,共创大业吗?这些对我来说是至关重要的因素,和上司之间的人际关系成了我选择公司的首要条件。

“我为这个人奉献力量值得吗?和他在一起,我会增添工作干劲吗?……”

选择公司时我时常这么考虑我的上司。当第2次,最多第3次与未来的上司见面后,如果发现他的形象正符合我心目中的理想人物的话,我便会毫不犹豫投奔他而去。也就是说,企业人士走向成功的第一步就是要能“慧眼识人”。可以不谦虚地说,我之所以有今天,正是因为我掌握了慧眼识人的能力。

慧眼识人对于企业人士来说是他们为公司做贡献所应具备的最重要的个人能力。那么,我们怎样才能获得并发挥这个能力呢?

慧眼识人说起来的确很玄乎,为体会和掌握它,我也经



历了一段曲折。算起来，我已在 10 家公司工作过了。

从进第一家公司起，我经历了几乎所有岗位——一般职员、基层管理干部、中层管理干部……与众不同的是，在每一个工作岗位上，我都亲自努力改变了公司的面貌，为自己设计出理想的工作蓝图，不断地将自己提升到新的高点。同时，这也是我提高自身素质、培养慧眼识人这一能力的过程。

我们每一个人，不管以后是离开还是留任现今在任的公司，其决定因素都在于你的慧眼识人能力。因为慧眼识人能力的优劣将决定你作为企业人士是否成功以及人生前途是否辉煌。

掌握慧眼识人能力并不是一件难事，只需平日留心观察和不断努力，你就可以具有一双识透人心的慧眼。掌握这一能力须循序渐进。你只要有心去观察人、关心人，你的人生将进入一个崭新的境地。

希望本书成为你商务和人生的最佳参谋。

山田修

2002 年 4 月

慧

眼

识

人

流



目 录

前 言 / 1

第一章 成功与失败只一步之差 / 1

1. 掌握人心是成功的关键 / 2
2. 听美国人说话只能打七折 / 9
3. 只要摸透荷兰人和中国人就能走遍全球 / 12
4. 白手起家的创业者,大多个性强烈、魄力惊人 / 15
5. 有好眼力才能驾驭人生 / 21
6. 伯乐相马的秘诀 / 24
7. 重要的是业绩而不是交际 / 27
8. 一个图谋不轨的副经理的故事 / 31
9. 因失业染上酗酒恶习的 A 君 / 34
10. 识别“扫帚星”和“财神爷” / 37

第二章 识人也得先发制人 / 43

1. “卓越公司”不过是海市蜃楼 / 44
2. 日本工业产品质量管理大奖的可信度 / 49
3. 准确的判断胜过千两黄金 / 54
4. 如何决定去留的四大要素 / 60
5. 一念之差丢失要职 / 65



6. 业务指标是考评员工的重点 / 69
7. “慧眼”的七大要素 / 73
8. “编剧能力”的重要性 / 78
9. 我为何能洞察亚洲经济的不景气与日美失业率的逆转? / 80

第三章 胜负只需 3 分钟 / 87

1. 人人都有 3 分钟识人的能力 / 88
2. 成功面试 300 回——我的胜利方程式 / 93
3. “面试场”是一个大考场 / 96
4. 我为什么不去索尼公司工作? / 101
5. 我登上总经理宝座的法宝——演示能力 / 107
6. 摩托罗拉会长替我的演讲做开场白 / 114
7. 想当资方干部的工会主席 / 120
8. 生意人既要人见人爱,又要牛劲十足 / 124

第四章 把握机遇,创造未来 / 129

1. 荒唐的“自我分析”理论 / 130
2. 找一个好“师傅”,做你的人生向导 / 135
3. 为了将来,让公司多欠你一些吧! / 140
4. 如何洞察人生的“上升曲线”? / 144
5. 新型“人才”必须具备组织能力和管理能力 / 148
6. 如何迎接商业全球化? / 153





第五章 没有识人能力的人将寸步难行 / 157

1. 不要花精力去了解你的同事 / 158
2. 一场员工告公司的诉讼 / 162
3. 不要和员工打成一片 / 164
4. 日本人为什么斗不过欧美人? / 168
5. 不要迷信外资企业的外衣 / 173
6. 人生的转机在哪里? / 178
7. 经营者必须认清的三要素 / 181
8. 千万不要当外资企业总经理 / 185



第一章

成功与失败只一步之差

1. 掌握人心是成功的关键

迄今为止，我经营了4家外资公司，平均每隔4年换一家。

这4家公司，有的在海内外遐迩闻名，有的在日本鲜为人知，而在其本国赫赫有名。这多少是让我引以为豪的。

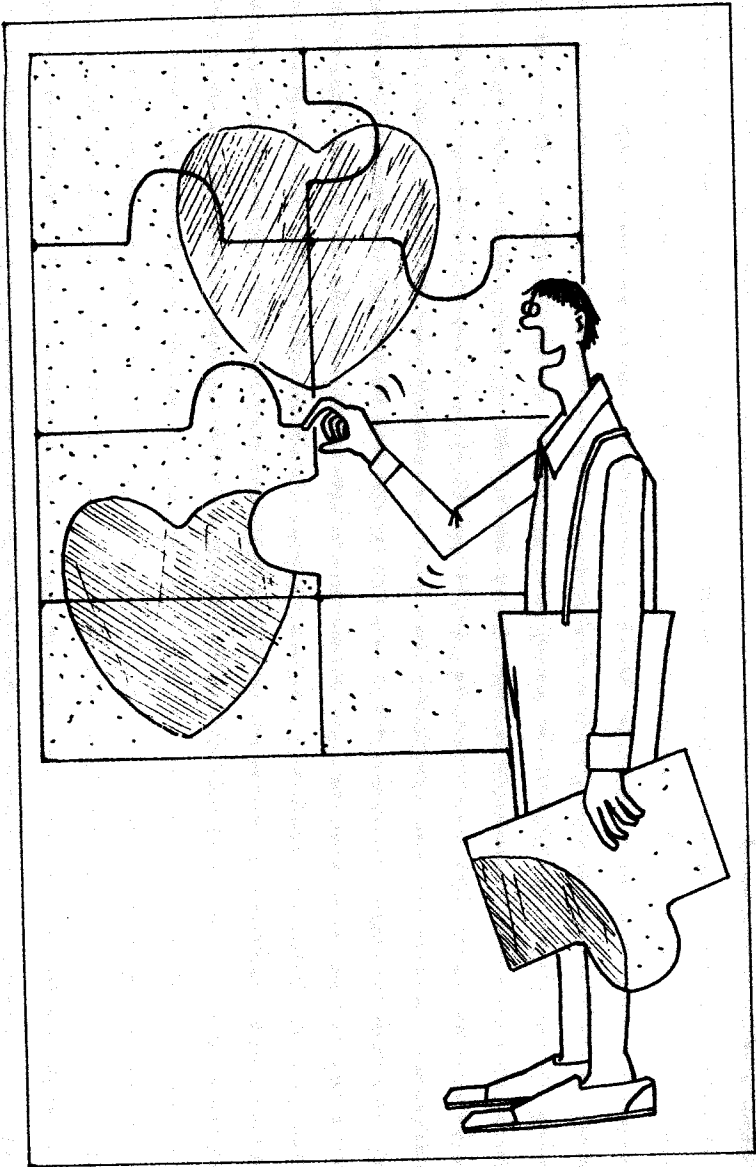
例如，第3家公司是作为欧洲电子产业龙头的飞利浦公司的日本分公司，专营照明器材。在我近4年任职期间，我将年营业额从75亿日元一举刷新成200亿日元，这几乎增加了3倍。

我不知道当时还有没有其他公司能在这么短的时间内取得如此辉煌的成绩。电子产业在当时属于夕阳产业，全然比不上那些从事高科技和电子商务的企业——它们是“时代的宠儿”，而相反，电子产业萎缩得厉害，整个市场的营业额减少了20%。

飞利浦公司日本分公司也一直处于低迷状态，我上任前的4年间，营业额竟连连减半，糟糕透顶。为此，4年间换了4位总经理。外资企业的日子也不那么好过。

公司内人心浮动，职员们纷纷另觅他路，走了不少；我任总经理后，职员人数从280人减少到250人，之后就再也没有增加过。尽管如此，公司仍然取得了惊人的





业绩。如果以公司人均利润来计算的话，那无疑能进入当时日本上市企业排行榜的前3名。

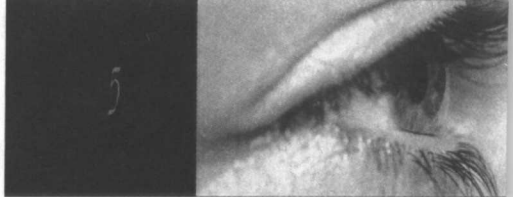
第4家公司也是一个很好的例子。在我任职前的7年间，连年亏损，年营业额减少一半以上。而我担任总经理以后，公司面貌焕然一新，每年保持2位数的增长率。说得具体一些的话，即在2年时间里，我将减至37亿日元的年营业额一举刷新为50亿日元之多。

职员人数也没有增多，前任总经理将减少了3成的70名职员留给了我。我依靠这70名职员又一次创造了奇迹，这就是我现在的“总经理成绩报告单”。在我任职前的7年间，该公司经常性赤字严重，而现在一举成为巨额盈利企业，这怎不叫我分外地高兴呢？

第2家外资公司是中国香港上市公司、电子业最大规模的OEM——王氏有限公司，第1家外资公司则是世界最大的金融情报公司之一的英国 Pound Data 公司。我分别在这两家公司的日本分公司担任过总经理一职，任期各4年，均将这两家企业的业绩纳入了高速成长的轨道。为此，我被人誉为“幸运男人”——尽管我对这称号感到有点不自在。

我在当总经理前，频频调换工作，就是为了寻找自己最理想的工作和自己的未来。结果，我的愿望终于实现了。或许，我真有一种来自直感的能力，能准确地判断一个企业的将来。否则，“幸运男人”的称号是不会多次降临在我的头上的。





那么,我是怎么来判断一个企业的将来的呢?

一言而概之:团队精神。我对此特别敏感,说得清楚一些,就是我有一种能力,能准确无误地摸透和掌握新公司顶头上司的内心世界。外资企业的总经理一般都是招聘而来的。不管日本分公司有多大规模,彼岸才是你的总公司,在那里有一个副总经理专事亚太地区的工作——一般为各海外部门的负责人。

日本法人分公司的总经理,在该国总公司里被称为“地方经纪人”。对总公司来说,日本是一个重要的市场,所以每次招聘分公司总经理时,负责海外部门工作的副总经理会毫无例外地赶到日本,亲自面试、考核应聘者。

面试用的是英语,并且,招聘“地方经纪人”这类事是绝对不会带翻译来的。

我是被人挑选的应聘者,但我仍然全神贯注地盯着坐在我对面的、咕噜咕噜说着外国话的副总经理的那张脸。

——他的热情是真的吗?他对在日本获得成功的信念也是真的吗?他称公司的商品有多好,技术有多先进,我能相信他吗?我说的话,他在认真地听吗?他开始注意起我了吗?当我问起其他应聘者的情况时,他予以了回答,我能相信他的回答吗?

慧眼识人难乎其难,如从现场的紧张感来说,绝不亚于男女见面定终身的那种心情。况且,考官是外国人,

其难度不言而喻。

我来说说我和哪些国家的人一起工作过吧。我直接管理过的职员中，有美国人，中国大陆人、中国香港人，澳大利亚人以及荷兰人。

我再来说说曾经工作过的 10 家公司的国籍吧。第 1 家和第 2 家是日本公司。29 岁时，由于厌恶日本公司的管理氛围，目光开始转向外资企业。于是，在我出国就读 MBA 之前，第一次走进了一家美国公司。

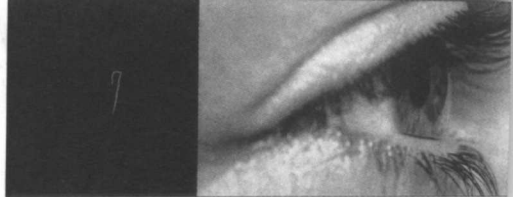
留学结束后，我又陆续进了 3 家美国公司工作。其中在第 1 家，我第一次遇见了美国人上司。在第 2 家和第 3 家，我的职位是市场开发项目经理。第 3 家的顶头上司又是美国人。

37 岁时，我受聘接任前面介绍过的 Pound Data Japan 公司总经理一职。当时，该公司群龙无首，总经理位置正空缺着。我的上司是一个常驻悉尼的英国人。虽然这家分公司富得冒油，但由于英国总公司的破产，这家日本分公司也逃脱不了厄运，最后以黑字倒闭告终。

之后，一家美国的人才交流咨询公司聘请了我，我在那里担任了一段时间的副总经理。不久后，得悉香港的王氏有限公司正在招募日本分公司的总经理，便前往应聘。考官有两人，一位是该公司的华人会长，另外一位是他的堂弟、公司的总经理。感于他俩的赏识，我欣然受命，走马上任。当时我年仅 42 岁。

这家分公司发展速度惊人，是当时日本塞加事业公





司最大的电子游戏承包商，在中国广东省设有一条大规模的生产流水线。为了争取更多的贸易商机，我走遍了日本国内的许多音像设备、通信机械等大型电子设备制造公司，取得了不菲的业绩。

46岁那年，我得到了在飞利浦公司担任日本分公司总经理的机会，当时公司总部设在荷兰。在外资企业里，人事变动是极其频繁的。短短的几年间，我的顶头上司就更换过多位，其中有荷兰人、英国人。

我现在的公司也一样。起初，我的上司是负责海外部门工作的副总经理，他在亚特兰大总公司工作，曾专程到日本面试我；后来，公司将亚太地区的总部迁至悉尼，我的上司跟着也换成了一个在印度长大的英国人。

以上便是我在近30年的国际贸易商务生涯中所接触的形形色色的上司。

要是说起和我一起工作过的外籍工作人员更是不胜枚举。

众所周知，大凡具有一定规模的外资企业都是跨国公司。我们公司也不例外，单是我们这个亚太部门召开一次全体会议，就有十多个国家的分公司总经理前来参加。总公司每年举办一次全球战略会议，来自不同国家的与会者更是不可胜数，其场面热闹非凡，俨然一个小型的联合国大会。

外资企业的总经理常常需要出国考察。就我而言，每年都要外出10多次。如此算来，迄今为止的出国次数

慧

眼

识

第一章 成功与失败只一步之差

已跨入三位数的行列。

这里我来做个假设：如果你也和我一样，与不同肤色、不同国籍的人一起工作的话，你会怎么样呢？有一句话这么说：“四海之内皆兄弟，只要有语言就会有交流！”你相信这句话吗？我可以告诉你，当你真的身临其境，与他们并肩工作的时候，你会发现他们的世界真是五彩缤纷，大不相同。

事实就是如此——他们每一个人的文化环境不同，历史背景不同，价值观不同，种族不同，对事物的判断标准不同，自我的宣传方式不同，与对方论理的逻辑不同，说明道理的途径也不同……

如果你想要在国际商业界一展鸿图，就必须先学会“慧眼识人”，即学会和不同的人打交道。在了解和掌握他们内心世界的过程中，你就能体会到一份类似玩智力拼图游戏的快感。当然这也有相当的难度，因为它不同于日本公司。日本只是一个均质社会而已，即当你了解了对方，也等于了解了自己。

我每天都在反复练习、实践着这个游戏，即摸透身边每一个性格迥异、来自五湖四海的人——这也可以说就是我的商业工作。

是否能“慧眼识人”关系着一个企业的盛衰兴旺。正因为如此，许多国际大企业的高层领导都不遗余力地锻炼着这方面的能力。

