

## 第一章

# 美国式的人才雇佣方法

美国式的人才雇佣方法就是事先规定了严密的组织结构和职务分工，然后去寻找刚好适合的人才。

## 初到美国开公司

六年前，我们和一直以来作为批发商的美国代理商们解除了合作合同，转而由我们自己开拓美国市场。为此，我们在纽约成立了由索尼总部出资设立的全资子公司——索尼美国公司。该公司为专营收音机、电视机零售的小卖场提供批发服务，并由我直接负责。在纽约的很多日本贸易公司一般都是把商品从日本运到美国，然后转卖给美国当地的批发商。索尼美国公司跟他们的做法完全不同，我们和美国国内的收音机、电视机生产厂家或大型批发商所做的工作是一样的，就是在全美范围内发动销售人员，向美国各地的零售商（根据地域不同，有时是批发商）们直接销售我们的产品。因此，虽然说是子公司，但实际上无论是经营方式还是构成人员，都得采用彻头彻尾的美国式，否则根本不可能开展工作。

这样，我就怀着和美国的公司做同样事情的目的开始了我的工作。为了达到这个目的，尽管公司的资本来自日本，但实际的工作都应当由美国人来完成，不过公司的最高领导人自然是我了。因为我们从一开始就采取了这样的方式开展工作，所以与浩若繁星的在美日本公司相比，我们就多少有些不同了。

索尼美国公司目前已经完全染上了美国色，成为地地道道的美国公司了。同时，它已经把我们的商品带到了美国

的各个角落。在这个意义上，我们是把全美国当作一个整体来看待的。

正是利用这个机会，我才能够通过业务操作，亲身体验到美国式的经营管理和人事管理。

### 人才“大搜捕”

于是，我就亲自开始了在美国的商品批发业务。

这是六年前的事情了。当时，因为决定要把以前一直委托给美国批发商经销的产品转移到自己的手上，因此首先要跟批发商解除合同，收回批发商库存的几万台收音机（当时的产品只有收音机），并把往来账目结清。在收回收音机时，由于人手不够，我也索性披挂上阵，身穿工作服，帮着把收音机运到库房里。现在回想起来，一方面固然是由于人手不够，另一方面也是因为当时意气风发。

今后就要靠我们自己把收回的这几万台收音机在美国卖掉了。我一边揉着因不习惯体力劳动而酸疼的四肢，一边想：“怎么才能卖掉呢？”这是必须马上要开始学习的。

我是在美国的外国人，说起对美国了解，也只是到一些地方旅游过罢了。对美国的商业习惯还有其他知识，可以说是一无所知。虽然因为很偶然的创机会创办了公司并当了总裁，但实际上我对美国的情况可以说是一窍不通。

我的第一目的是销售，而销售必须要由人来做。放在银行的公司资本金是我从日本带过来的，但是要开展业务，就

必须得到懂销售的美国人的帮助。

那么，怎样才能够吸引人才呢？请教了在美国的朋友，他们都说需要国内的销售经理。也就是说需要美国国内的营业部长。他们将承担销售的全部责任。那么就得开始考虑如何才能寻找到美国国内的销售经理。

其次需要找的就是地区经理。在这种情况下，寻找合适的人才是当务之急。

那么应该怎样寻找呢？首先是通过朋友介绍，在周六晚上把合适的候选人叫出来一块儿吃饭，并试着说服他们加入索尼。但是光靠这种办法招不到大量的人，所以我又求助于人才中介公司。在美国，至少有一百多家以挖人为职业的“猎头公司”。这种公司大都依据不同的标准整理好数万人的名单，一旦有来自用人单位的请求，他们就会马上行动。首先选出几百名符合招聘条件的人，然后向其发出劝诱和接受面试的邀请信，再根据面试的结果缩小候选人的范围，经过大约一到两周的时间，最终选出完全符合条件的人选。

除了猎头公司，我们还利用报纸刊登招聘信息。不管三七二十一，先在报纸上刊登招聘信息，说明有这么一个新贸易公司即将成立，现正诚聘国内销售经理，报名申请表在什么地方等等。

这么一来，应聘者就接踵而至了。我们对应聘者一一面试，等到有人让我感觉“就是他！”就签订劳动合同。

这些劳动合同既有一年一签的，也有一月一签的。公司招聘的职位既有秘书也有普通职员，这些由我们根据组织和人员的需要规定并公开通告。

也有这样的例子：

有一次，我们公司需要一名服务经理。这时，一名想成为我们公司员工的先生建议说，在某某公司——他说的刚好是我们的竞争对手——有一个合适的人选，怎么样，打个电话试试吧。后来，我们试着给这位在竞争对手那里工作的先生打了电话。

后来又发生一件事情，有一位先生到我们公司来应聘。他以前在索尼产品的一个很大的代理商那里工作，专门负责产品的销售。他对我说：“这么多年来，我一直负责索尼产品的销售，所有的老客户我都认识，因此能够马上开始工作。怎么样？雇用我吧！”

我首先问他说：“你现在大概能拿多少钱的薪水？”

“我因为有这样的背景，所以能拿多少多少钱。”

“如果到我们这里来的话，多少钱你能来？”

“我想拿多少多少钱！”

“那不太可能。我们出不起那么大的价钱，很遗憾我们决定不雇你。”

就这样，根据应聘者的工作背景一个一个地面试，然后做出决定。

那时候最关键的问题就是工资是多少，工作条件怎么

样。有时录用了一个人之后发现他的工作能力并不像他嘴上说的那样，同样的薪水可以请到更优秀的人，这时我们就跟他本人说明原因并辞退他。这样的事情时有发生。

现在的国内销售经理也是先签两年合同，期满后再签两年，后两年的合同期满后不再续签。

实际上，从三年前开始，我们就已经对美国的商业知识有了相当程度的了解，与美国人的国内销售经理相比，日本人甚至能够做出更好的成绩。这时我们决定改由日本人担任国内销售经理，当然国内销售经理助理还是要由美国人来担任。

另外，公司业务在逐步拓展，而原有的国内销售经理和地区经理们的个人能力却没有相应提高，因此也被辞退掉许多。

我们给全美范围内的国内销售经理安排了公司副总经理的职位，并提供很高的薪酬待遇。不久前我们发现相对于他的个人能力而言，我们公司的规模显然是太大了，因此我们把他辞退了。可几天以前，我在开订货会的时候，偶然发现他也坐在那里。我觉得很奇怪，就走过去问他在哪里干什么。他回答说他现在是我们公司布法罗地区<sup>①</sup>的销售代理人，来参加订货会的。他以前曾经负责过索尼全美国的销售工作，现在却只是布法罗地区的一名代理商。不过他现在只

<sup>①</sup> 即 Buffalo，美国纽约州西部伊利湖东岸的港口城市。

要自己愿意工作，就能够赚到代理费，依靠该地区的销售维持生计。

### “ 求职申请表 ”

从前文我所叙述的情况中可以大致得知，在美国招聘，公司首先要制定“ 求职申请表 ”并加以公开。“ 求职申请表 ”要明确说明“ 公司需要入选者能为公司做什么工作 ”。在很多情况下，“ 求职申请表 ”对公司的要求都规定得十分细致。

有就职意向的求职者看到“ 求职申请表 ”之后，在考虑自己能力和适应性的基础上发出简历，然后公司和求职者开始商谈。“ 你想要多少钱？”一年××美元。”给不了那么多。”那就算了。”不过如果你能胜任这项工作的话，一年能给你多少多少钱。”

“ 一年好像能给你 8000 美元。”不行，我希望拿到 1 万美元。希望每个月能以多少多少钱为基准。”也有要求每周能以多少钱为基础的。

因为我最开始的办公室在纽约的仓库街上，所以一直招不到优秀的秘书。这时，副总经理——一个美国人——对我说：“ 你对人种问题是怎么考虑的？”

我回答说：“ 我既不是美国人，也不是白种人。因此我对这个问题毫不介意。”

“ 那么雇一个黑人做秘书也可以吧。”

“那当然了。我一点也不介意！”

“我们公司所在的地段是招不到优秀秘书的。不过要是雇黑人的话，同样的薪水就能够招到脑子非常聪明的女职员。还是招聘黑人吧。”

于是我们就雇了个黑人女职员。的确不错，是一个非常优秀的人。从那以后，我们公司一直就雇用黑人职员做秘书了。普通白人职员的起薪是每周 90 美元，而黑人是 80 美元。这样过了两三个月后，她会说：“我已经完全熟悉了现在的工作，我想我能够比以前起到更大的作用。因此，我每周想要 85 美元的薪水，您觉得可以吗？”这时，我们会评价这名职员，如果发现果真如她所说的一样，就会同意她的请求。

另外有一个精通日语的美国女职员说：“因为我精通日语，所以希望每周 110 美元的起薪。”我说：“不行，我们只能出到 105 美元。如果你能胜任工作，薪水自然会慢慢涨，起薪 110 美元不太可能 105 美元吧。”最终她同意了。

在和国内销售经理的劳动合同上都注明了公司现在的销售额。在这个基础上，底薪是多少多少美元，如果销售额比现在有所提高的话，提高的部分按照提成制计算薪水，即如果超过多少多少美元的话，提成百分之多少多少，再超过这个数额的部分，另外提成百分之多少多少。也就是说工资的一部分是底薪，另外是提成。如果销售额提高的话，年

薪 3 万美元，相当于 1000 万日元<sup>①</sup>。对公司来讲，因为是购买 1000 万日元的劳动力，所以必须要慎重地挑选人，明确求职申请表的要求。一旦销售额下降的话，就要辞退掉。

双方的谈判并不仅限于薪水，还涉及劳动条件、合同期限等内容，把模糊的地方一一理清，折中双方的要求，签订劳动合同，之后雇佣关系才正式确立。

这有点像日本政府部门或大公司采购时的投标制度。买方（公司）经过充分的考虑，争取以最低的价格，买到最好的东西（职员），而卖方（求职者）则详细说明自己的能力和特征，想尽量卖一个好价钱。因此，担负双方沟通重任的“求职申请表”也就不得不十分明确和具体了。

在日本，即使是创办全新的企业，也不可能采取我们在美国的这种做法。

根本的不同在雇佣之后。日本对于负责全国销售的营业部长，两年之后即使发现他不称职，也不太可能把他辞退掉另找别人代替。

在日本，不论是职员还是公司，都有一个根深蒂固的看法，就是一个人一生只能在一家公司工作。从古以来的儒教精神来看，这相当于“忠臣不事二主”。一旦雇佣关系成立，就要在那里“奉公”工作到最后，别说跳槽了，就连跳槽这种念头都没有。对经营者而言，曾经在公司工作的职员是

<sup>①</sup>根据当时的汇率计算。

他一生都要关照的对象。

而在美国依靠投标制度产生的雇佣关系中，什么时候都需要对照“求职申请表”对职员做出评价。

比如，即便是对好不容易才招聘来的职员，如果公司一旦发现他并不能达到“求职申请表”的要求，公司就会在说明理由后将其辞退。实际上，在美国，雇佣关系没满一年就被公司辞退是非常平常的事。

因此，所有的美国公司都在拼命搜寻能够适应自己公司工作的职员。这并不仅限于新成立的公司，自古以来，公司资本和机构的规模越大，就越需要获得有能力的管理层、事务员和技术人员。

以 IBM 和 GE 为首的一些世界级大公司，都在选拔和获取人才上不遗余力。当然，效果也是有目共睹的。

### 一生跳槽三次的美国人

IBM 和 GE 等大公司因为人手不足会录用应届大学毕业生（这不像日本公司，即使不缺人手，每年还是要不停地录用新人）。被录用的人也都不会想着一旦录用就要在那里工作一辈子。

与大公司为获取人才所做的努力相仿，被雇用的一方也认为偶尔换一换公司比较好，因为这样能够正确评价自己的能力，增加自己找到好工作的机会。

美国人一生大约平均要换三家公司。在《纽约时报》和

《论坛报》等大报的星期日版上，都有“求职信息”这样一个大专栏。该专栏为求职者（也包括想换公司的人）提供了很大便利。有时，它也承担中间人的工作，因此得到了众多读者的肯定。

仔细阅读会发现，大型广告都是大公司在招聘技术人员。像加利福尼亚的公司跑到纽约来发布招聘信息，接受求职申请、安排面试这样的事情是很平常的。

——几号到几号安排面试。

——星期日照常受理。

——看到招聘信息后请即刻拨打电话，号码是××××。

就像这样，所有的公司都在拼命招聘人才。但这并不意味着一旦录用就要永远使用；实际上，拼命招聘的另一面是不停地辞退员工。同时，一旦员工发现有更好的机会，他们也会选择不断跳槽。

最近两三年来，我们开始在美国销售新产品——磁带录像机。这时候，需要不停地从美国的竞争对手那里挖富有录像机销售经验的销售员。与此同时，销售人员在我们公司训练一年半左右之后又纷纷被别的公司挖走。

美国是一个非常有意思的国家，如果需要人的话可以到竞争对手那里去挖。这时，一般要比他原来的公司支付更高的薪水，这是很自然的事。销售员和销售经理被人挖的次数越多，身价也就越高。被其他公司劝诱的职员会到上司那里说明某某公司愿意出多少多少薪水挖他。这时，如果上司

愿意出更高的薪水加以挽留当然没问题，否则的话，经理层经过一个月的预告期，普通员工经过一个星期之后就解除劳动合同了。另一方面，经营者也大都认为猎头公司的作用很好。员工得到更好的工作机会，既可以激发自己的潜能，也能够通过跳槽提高自身能力。随着猎头公司活动的日益普遍，在人才培养方面，经营者也慢慢不再拘泥于员工训练计划了。

上文中“大都”的意思是说也有公司对猎头公司持否定意见。为了更好地认识美国的人才雇佣方法，我们可以举出 GM 和杜邦的例子。这两个公司都以晋升自己培养的员工和培养经理层而闻名。他们利用利益分配制度、养老金制度和奖金制度吸引员工。他们认为，猎头公司为急于赚到中介费，可能会推荐不太合格的人选，即便的确是优秀人才，由于被多家猎头公司同时推荐，薪水要求就会很高；此外，从公司外部引入高层管理人员往往容易降低公司员工的工作热情。基于这些原因，竞争对手之间往往签订人才拉拢防止条约。不过，这只是极个别的例子，对象也仅限于高层管理人员。除此之外的工程师、销售员、服务员还有咨询顾问等等，都在各公司之间自由流动。

企业间自由的人才流动之所以能够进行，是因为有很大的好处。我们可以将这些好处归纳如下：首先，管理层采取流动性人才录用机制，使本公司员工明白单凭以前曾做过哪个职位是不能获取升迁保障的，他们得提高工作热情；

其次，可以最高限度的发挥满足求职申请表要求的外来人才的能力，提高生产性能；再次，被雇佣的一方可以利用跳槽的机会更好地发挥自己的能力，获得更好的职位和更高的薪水。由此可见，人才流动机制对劳资双方都很有好处。

因此，美国形成了非常开放、富有流动性的人才市场。

### 分工——防你没商量

“且慢！这样岂不是要把企业的重要机密泄漏出去吗？”看到这里，日本的经营者们肯定要发出这样的惊叹。

其实不必担惊，也不必害怕！

在美国，并不存在所谓的业内秘密。公司都把很大的气力花在公司真正机密的保护上。

比如在研究所或者技术部，一旦你进入一个部门的话，其他的部门就绝对不向你开放。一个人所能接触的范围是极其有限的。

这种严格的职务分工是从上文所述的“求职申请表”的思想发展而来的。

应聘时不填“求职申请表”的话，公司就无法知道你究竟能做什么。买东西的时候，你必须弄清楚自己想买什么样的东西。同样，在员工达不到公司要求的时候，公司为了能够立即将其辞退，就必须向其说明理由，比如没有答复公司要求或者没能干好工作等等，这都需要一份明确的“求职申请表”。

在“求职申请表”里面，明确说明了各个职位的具体内容。

这种寻找满足“求职申请表”的人才的过程，就像使用预制板砌墙一样，先划定一个四边形的范围，然后找来能刚好放进去的预制板，一块块地组装起来。

美国式的人才雇佣方法就是事先规定了严密的组织结构和职务分工，然后去寻找刚好适合的人才。

### 蓝领也跳槽

刚才所讲的美国开放的雇佣体制是以白领为主体的。那么，蓝领的情况是怎么样的呢？带着这个问题，我简单作了调查。

结论是，不单单是白领，蓝领的雇佣体制也是流动的、开放的。

在雇佣白领上所体现出来的美国式的合理主义，也能在雇佣蓝领上显现出来。日本一般的观点认为，劳资之间的关系是“永远不能调和的利害冲突”、“资本主义社会的阶级对立关系”，美国人对这一问题的看法更现实，也更职业。劳资双方间的利害对立无疑是存在的，但这种对立并不是阶级与阶级之间的必然对立，而是能够通过调整逐渐消失的暂时现象。可以断言，劳资双方之间的利害关系绝不是对立的。

不是阶级问题意味着资方和劳方没有谁在上面、谁在

下面的问题。的确是这样，劳动者是出卖自己劳动的人，使用者是购买劳动的人，双方的关系是商品买卖中卖方和买方的关系。

比如，我想在美国销售索尼的半导体收音机。这时，我希望最大限度的以更高的价格、更好的条件卖，而买方希望能够以最低的价格买到最好的产品。于是双方开始交涉，在某一个价位上互相让步达成一致，买卖成立。在这个例子中，价格上的争议可以看作是对立的表现，但细究起来，我是想卖收音机，而对方也只不过是想买收音机而已。达成交易意味着双赢，其中不存在根本的利害冲突。

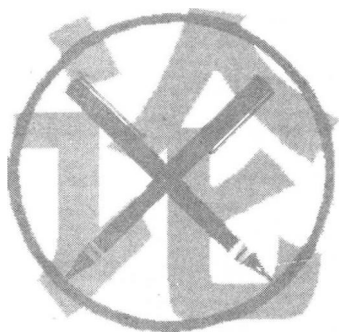
劳动者出卖劳动并获取工资，使用者购买劳动。劳动者想以更好的条件、更高的价格也就是工资，出卖自己的劳动，使用者想以尽可能低的价格购买最优秀的劳动力，双方只在价格方面存在交涉的可能。

双方的关系也就跟一般的买卖收音机或电视机的交易关系相同，是完全平等和自由的。

并且，由于劳动者是把自己的劳动当作商品来卖的，因此劳动者工会按职业类别和产业类别分别组织。日本的工会组织与美国的截然不同，日本是按照不同企业或不同公司分别设立的，其中的关系是纵向的上下关系，而美国的则是横向关系。与人员构成复杂的纵向工会相比，横向工会的组织更为合理，因为大家都是准备出卖同一种商品（劳动）的人。

因此，美国的蓝领，如果是同一工种，并具有相同的熟练度和劳动力的话，无论是在小企业的家庭作坊还是在大企业的大型工厂里面工作，都能拿到相同数额的工资。决定工资的因素不外乎工种、技术以及从事工作的难易轻重，和在同一家企业的工作年限、年龄没有关系。不仅是美国，西欧各国横断面上的工资水平都是大致相同的。

如果横断面上的工资水平大致相当，并且劳资关系间的交涉仅限于商品的价格也就是工资的话，劳动者的移动，也就是说流动雇佣关系的活跃也就是自然而然的事情了。如果有好机会，劳资双方都能够比较容易中止现有合同，签订条件更好的合同。流动的劳资双方都能够在相当程度上满足自己的希望，最起码是提供了这样一种可能。



## 第二章 公司不是游乐场

归根结底，公司是工作赚钱的地方，这一理念必须要得到深入贯彻。娱乐是在回家之后或者在周末休息时间的的事情。

“快乐的职场”中所谓的“快乐”，不是指打网球或者看电影的快乐，而是指通过相互考评，不断发掘自己的潜力，获得更多机会的快乐；是不追求娱乐，专注于事业，体会“工作”的快乐。