

<<极度驾驭>>

图书基本信息

## &lt;&lt;极度驾驭&gt;&gt;

## 内容概要

300家跨国公司凯觐的CEO卡洛斯·戈恩自传。

他同时执掌日产和雷诺两大帝国，他的卓越理念征服了西方和东方，如果他是泰坦尼克，沉没的将是冰山！

在过去150年的历史中，只有三个人对日本社会产生过如此颠覆性的影响；1853年的美国海军准将佩里，1946年的麦克阿瑟将军，还有今天的卡洛斯·戈恩。

——日本《读卖新闻》 在2005年4月重任雷诺CEO之前，集日产大权于一身的法国人卡洛斯·戈恩给日产的成绩单是，上一财政年度净利润增长48亿美元，他不愧是一位令人满意的能赢得“生前身后名”的超级企管大师。

——日本《财界》月刊 把冰箱卖给爱斯基摩人，把皮鞋卖给祖鲁人，戈恩的精彩自传向全世界的CEO们传输的是“做强”的原理，《把冰箱卖给爱斯基摩人》确实是一部指导个人成功的优秀教材。

——美国《汽车》杂志 我们只能认为这个漠视一切管理书籍和技巧的家伙，也许就是上帝专门派来拯救日产的。

我们期待他在今后同时执掌雷诺与日产的岁月里，带给我们新的奇迹。

（MotorTrend近期评出了汽车业的“权力榜”暨全球50位最具影响力的汽车人，卡洛斯·戈恩排名第一。

）——全球发行量最大的专业汽车杂志MotorTrend 假如戈恩愿意担任福特或者通用汽车的CEO，那么这家公司的市值将立刻增加100亿美元。

因此可以这样说，卡洛斯·戈恩是我们这个时代真正的“财富男人”。

——英国《经济学家》 虽然他不是日本人，但也不是巴西人或法国人，他是一位领袖，假如他的性格反映了鲜明的民族特点的话，他也许就不会这么成功。

——日产一位高级雇员如此评说其上司 以彼为鉴，可以兴己。

我知道，中国的汽车企业和其他许多企业，都正面临着巨大的挑战，我也明白由于不同的文化和经济背景，存在的问题亦是不尽相同。

中国读者通过阅读本书，重温1999年日产所遇到的问题，以及我们的应对之策，或许能有所启发，悟出该如何解决中国企业当前所面临的一些问题。

他山之石，可以攻玉。

我希望，本书能为那些正在积极探索的人们送上一份激励与鼓舞。

本书所讲述的不仅是我个人的故事，也是日产人为追求企业永葆生机而奋斗不息的故事。

卡洛斯·戈恩管理箴言：紧张感必须由最高人领导人制造。

一个公司如果不能以各种方式保持危机意识的话，员工斗志就会明显下降。

赚钱是一切公司的生存基础，但管理比赚钱更重要。

上帝赋予人们两只耳朵，而嘴只有一张——听取别人意见的时间应该是自己说话时间的两倍。

“跨功能”（CFC）是我的管理理念，它是惟一能打破僵局的手段。

## <<极度驾驭>>

### 作者简介

卡洛斯·戈恩，1954年3月9日出生于巴西，后加入法国国籍。

1972年进入法国国立理工学院学习工程学，后考入法国国立矿山高等学校研究生院继续深造，均以优异成绩毕业。

1978年加入米其林集团公司，1985年任米其林西分公司COO（最高执行官），1989年任米其林北美分部CEO（首席执行官）。

1996年任雷诺汽车公司的副总裁。

1999年6月任日产汽车公司COO，次年兼任日产株式会社社长，2001年6月升任CEO，现与妻子和4个孩子一同住在东京。

## <<极度驾驭>>

### 书籍目录

中文版自序 日文版自序 前言 我的做法 第一章 要做有钱人的祖先 童年播下梦的种子 “未来的南美游击队队长” 进军法国 第二章 创业米其林 我要做最年轻的CEO 毕业于名牌大学的“蓝领工人” 有成功的事业就会有甜蜜的爱情 管理比赚钱更重要 “跨功能” 是我的管理理念 成功的箴言：要有自知之明，牢记天外有天 第三章 奋斗雷诺 汽车的魅力大于轮胎 誉满全球的“成本杀手” CEO必须具备赌徒的禀赋 强强联手与“小鱼吃大鱼” 第四章 复兴日产 刻舟求剑是管理者的大忌 克格勃最懂管理 日产复兴计划(NRP) 解密“180计划” 个性是企业的生命线 “鹰式管理” 赢得“鹰眼总裁”的美名 员工是企业强盛之本 第五章 家是成功之树的根 有了温暖的感觉才会飞翔 鹰也有爱跋 我的战斗从现在开始致谢

## &lt;&lt;极度驾驭&gt;&gt;

## 章节摘录

书摘 琳达看到我们那副痴迷的样子，好像很吃惊。

后来她对我说：“刚见到你的时候，我就认定你是一个精力集中的人。”

我不知道她这话到底是在表扬我，还是在讽刺我。

在众人眼里，琳达是一个很有魅力的女孩；但不管她多么有魅力，当时的我对她没有一点非分之想：她是黎巴嫩好人家的女儿，还很年轻，心中充满了对未来的憧憬。

初次见面的那个晚上，我一点也不觉得我们之间会发生什么。

但后来不知不觉中，我们的关系逐渐加深。我们一起逛街、听音乐会、吃饭，渐渐地开始互相了解：我们都是黎巴嫩出生的，有很多共同的话题，彼此间的感觉都很亲切：不久我就发现她虽然年纪不大但很成熟；她亲身经历过1975年爆发的黎巴嫩内战，在她短短的人生经历中已经有太多的痛苦和悲伤——那时她曾对我说过一段话，深深地打动了我，她说：“在黎巴嫩我和你过着完全不同的生活，祖国在我的心目中已经是满目创痍。

我亲眼目睹了很多朋友的死亡，他们为了逃避战争的恐怖而撞车自杀，这些悲惨的故事像山一样压在我的心头：在我很小的时候，我就被迫要做出是放弃生命，还是负起责任来继续过有意义的人生的抉择，如果我是在和平安静的环境中成长起来的话，我恐怕就没有这么坚强了：现在，能够与卡洛斯·戈恩这样的人平等相处，也许就是因为我有这样的人生体验吧？”1985年，米其林决定派我去巴西，那是我人生中最重要的一個转折点。

既然我要去巴西，就必须决定到底该怎样处理我和琳达之间的感情，再三考虑之后，我决定向她求婚。

琳达要是同意和我结婚的话，就必须先终止自己的学业，和我——一起到巴西去生活。

因为存在语言沟通的问题，她要在巴西继续学习很难，她学会说葡萄牙语是我们结婚之后的事情。

当时巴西米其林形势恶劣，对她来说，结婚是一场赌注；谁也不知道在通货膨胀最严重的时候，公司到底能够坚持多久。

幸而她答应了我的求婚：对我来说，向她求婚是我做出的生命中最美好的选择，相信她也一定是这样想的：在出发去巴西前，我们在市中心的大礼堂举行了婚礼：米其林的同事菲利浦·布鲁路易和妻子艾莱露是我们的证婚人：我为了这次婚礼还特意买了一架相机，并拜托菲利浦帮我们照相。

我飞到日本，讲述了我们所做的努力，即为了达到削减成本的目标而经历的过程，同时还一一说明了雷诺是怎样用设立跨功能小组的方法解决了采购、制造、技术等方面存在的问题，并就所取得的成果进行了一番评价。

日产对我的话表现出极大的关注。

出席这次会议的是日产经营委员会的成员们，他们对我的企划方案表现出浓厚的兴趣，把会议时间延长到3个小时。

据说，这是因为一个副总单独实施一个企划方案这件事给他们留下了深刻的印象。

在日本的传统习惯里副总一个人是不可以长时间慷慨陈词的，即使要说也只是偶尔加一两句话而已。

在他们看来很难想像一个副总脱掉外套，挽起衬衫袖子指着自已制作的图表侃侃而谈的场景。

3个小时的会议期间，我脑子里满是要传达的内容和数据。

也许我那副认真的样子给他们留下了比较深刻的印象，也许正是这次会议引发了日产人的某种意识，让他们感觉到雷诺的提案是有说服力的。

我回国以后，交涉仍在继续，在这期间却出现了一个障碍。

雷诺这边想按照法律的规定，制定合作的条件、规定两家公司的责任并办理一切手续，以此作为双方合作的基本方针。

而日产却基本一仁不关心法律事项，一味地只想加快实际操作的进程。

于是我提议召开一次会议，制定一个能够协调彼此分歧的方案，在会上我说：“只要在两个公司之间成立一个共同的跨功能小组就能轻松地解决这个障碍，赶快组建一支跨公司工作小组（CCT）吧！”

日产方面很关心这个提议，并且邀请我到日本参加第二次会议。

会上，我详细地阐述了跨公司工作小组（CCT）的具体含义，并说明CCT相当于雷诺的跨功能小组

## &lt;&lt;极度驾驭&gt;&gt;

即CFT。

日产的人们对于这个方案并不十分了解?但对跨国公司工作小组的兴趣远大于枯燥乏味的法律术语：本次会再度拉近了雷诺和日产的距离。

此后过了很长一段时间，又召开了第三次会议。

这次会议主要讨论双方具体在哪些方面进行协作的问题。

我也出席子会议，并参加了有关双方怎样协作的讨论。

这次会议对加强双方的信赖程度起到很大的作用。

想与日产合作的公司很多，日产在与雷诺交涉的同时，还在和戴姆勒—克莱斯勒进行着认真的谈判，并四处打探福特的消息。

雷诺只能——边努力，一边静观事态的发展，在雷诺身上还残存着过去与沃尔沃合作失败时的阴影，因此它必须克制自己不要抱太大的希望。

日产合作伙伴候选名单上的企业，任何一个都拥有比雷诺更雄厚的资金基础，对他们来说与日产合作只不过是多了一个合作伙伴而已，他们的投资余地很大，因此即使失败了也可以从其他地方弥补损失。

但对于资金有限的雷诺来说，与日产合作是它重新翻身的惟一一次机会。

很显然，如果合作失败的话，雷诺在欧洲市场上就会完全陷入僵局再也没有翻身的机会了，雷诺在扩大市场方面没有比与日产合作更好的机会，而对于戴姆勒—克莱斯勒来说与日产的合作只不过是其诸多机会当中的一个，因此它显得游刃有余。

当时，我们都为雷诺的未来捏了一把汗。

日产为了重建品牌知名度，投入了大量的人力物力?在设计上体现全新的视觉效果，大规模的、新颖的宣传活动，每年要对4000名新员工进行专业培训等等，这些都是日产为重建品牌所做的不懈努力。

对一个企业来说，品牌知名度是不可或缺的。

通常，品牌知名度是通过比较测出的，即通过与各个市场上可以称之为参照物的其他品牌做比较。

公司品牌知名度的测算方法很简单，只要看一看消费者在购买各个公司的同类产品时，对每一家公司的产品所投入的消费金额之间的比率就可以了。

比如说，我们可以向消费者同时展示日产产品和酷似该产品的其他公司的产品，看看消费者更了解哪家的产品，更喜欢购买哪家的产品，甚至愿意付出比其他同类产品略高的价格，这样就可以测出品牌的知名度：经过调查，我们发现日产在各个市场中的品牌知名度并不高。

比如，在美国，因品牌知名度而导致的价差就有1000美元。

目前，日产在美国的销量为75万台，因为品牌知名度不高，日产汽车的价格就要平均每台降低1000美元。

这样看来，仅在这一市场，日产就眼睁睁地看着7.5亿美元的收益从眼前溜走了。

品牌知名度还与持续性效益有着密切关系?因为，强有力的品牌会使消费者产生较强的信赖感，从而成为该品牌的长期用户。

当然。

这并不意味着有了品牌知名度就允许出错，但因为依靠强有力的品牌知名度，迅速地从失误中重新站起来的企业也的确不在少数。

比如，当年艾柯卡就利用克莱斯勒的品牌知名度，使克莱斯勒度过困境，再获新生。

日产尽管品牌知名度不高，但却有许多具有竞争力的产品，所以也很受用户的欢迎：一度风靡美国的X—TRIAL汽车就是个典型的例子；相反，市场上也有很多品牌知名度很高而质量却很粗劣的产品，这就要看消费者自己的选择了。

要改变消费者对品牌的认识，就要在设计、制造、销售、宣传等等所有领域都做出坚持不懈的努力：无论是在公司内部的交流上，还是在对外个性化形象的展示上，日产都在为树立品牌新形象而努力奋斗着。

为了永远保持崭新而一贯的日产形象，日产采用了各种策略，这是以前所没有见到过的情形；在此之前，因为各部门都按照自己的想法去做。

没有集中统一的管理，所以好不容易做出的成果都白费了力气；因此，我向日产经营委员会建议，从



## &lt;&lt;极度驾驭&gt;&gt;

现在起成立——一个能从战略上和切合实际的角度去研究品牌问题的专门组织。

日产经营委员会批准了我的建议，并委托我负责选拔小组的成员。

于是，日产品牌经营小组诞生了。

按照规定，关于个性化品牌的所有决议都由品牌经营小组做出，小组的成员将系统地观察公司内的所有动向，如果出现与品牌战略相矛盾的情况就会立即加以制止。

我参加了个性化品牌计划实施阶段的各种讨论，也参加各种协商有关日产品牌的会议；但我只是听取汇报、提出建议，并不发号施令，有关品牌建设和经营的一切事宜都全权委托给品牌小组的成员。

日产正在逐渐改变着自己的品牌形象。

我相信，不久日产一定会树立起自己崭新、统一而又一贯的品牌形象。

日产有很多值得称赞的优点；日产是跨国企业，拥有世界顶级生产系统，能生产世界一流的发动机供给系统，在技术领域具有强大的竞争力，等等。

但是我认为，日产最应该引以为自豪的是其拥有一支优秀的人才队伍，这一点要远远胜过其他的一切优点。

日产的员工们也对日产有着强烈的自豪感，愿意与日产同舟共济、患难与共。

为了使日产摆脱困境，为了把日产重建成具有竞争力的企业，他们握住了雷诺从法国伸出的援助之手；为了完成“NRP”，为了实现“180”，他们付出了很大的代价，做出了极大的贡献，也取得了巨大的成果。

这些都充分地表现出他们的勇气、才华、力量和对事物发展的预见能力。

正是因为他们自己给自己制定了高目标，并不断地给自己施加压力，日产的复兴才最终得以实现。我可以很肯定地说：自己给自己施加压力时所取得的成就，要远比他人给自己强加压力时所取得的成就大得多。

.....

## <<极度驾驭>>

### 媒体关注与评论

中文版自序中国的朋友们：我写作此书，并把它推荐给中国的读者，只是想加强日中企业管理的经验交流；在此，我不想妄言书中会有什么窍门和秘诀，它只是真实地展现了一个日本汽车公司起死回生的全过程。

当前，中国有许多的商业团体和公司，也面临着日产在1999年所面临的问题，而且，像当时的日产人一样，今天许多中国人正在积极寻找解决这些看似毫无希望解决问题的办法。

与其他领域相比，管理需要的是经验而非理论；但在实际操作中，每一个重要决策的做出都必须有一定的标准作依据，无论这些标准是直觉、信仰、价值观念，还是简单的本能反应。

以彼为鉴，可以兴己。

我知道，中国的汽车企业和其他许多企业，都正面临着巨大的挑战，我也明白由于不同的文化和经济背景，存在的问题亦是不尽相同。

中国读者通过阅读本书，重温1999年日产所遇到的问题，以及我们的应对之策，或许能有所启发，悟出该如何解决中国企业当前所面临的一些问题。

他山之石，可以攻玉。

我希望，本书能为那些正在积极探索的人们送上一份激励与鼓舞。

本书所讲述的不仅是我个人的故事，也是日产人为追求企业永葆生机而奋斗不息的故事。

我真诚地希望，我所积累的经验，以及我有幸与之共事的朋友们的经验，能启发你找到解决你所面临的问题的良方。

卡洛斯·戈恩

2003年6月26日



<<极度驾驭>>

编辑推荐

把本书推荐给中国的读者，只是想加强日中企业管理的经验交流；在此，我不想妄言书中会有什么窍门和秘诀，它只是真实地展现了一个日本汽车公司起死回生的全过程。

当前，中国有许多的商业团体和公司，也面临着日产在1999年所面临的问题，而且，像当时的日产人一样，今天许多中国人正在积极寻找解决这些看似毫无希望解决问题的办法。

<<极度驾驭>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>