

《极度驾驭》

图书基本信息

《极度驾驭》

内容概要

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。

《极度驾驭》

作者简介

卡洛斯·戈恩，1954年3月9日出生于巴西，是拥有法国国籍的黎巴嫩后裔。1972年进入法国国立高等综合理工学院学习工程学，后考入法国国立巴黎高等矿物学院研究生院继续深造，均以优异成绩毕业。1978年加入米其林集团公司，1985年任米其林巴西分公司CEO，1989年任米其林北美分部CEO。1996年出任雷诺汽车公司副总裁。1999年6月担任日产汽车公司CEO，次年兼任日产株式会社社长，2001年6月升任CEO。将日产汽车从死亡边缘拯救回来，成为全球获利率最高的汽车公司。2005年5月出任雷诺汽车公司第九任CEO，自此，戈恩成为同时执掌横跨8个时区、相隔近万公里的两大国际汽车巨头的双CEO。

《极度驾驭》

书籍目录

- 第一章 要做有钱人的祖先
- 第二章 创业米其林
- 第三章 奋斗雷诺
- 第四章 复兴日产
- 第五章 家是成功之树的根
- 跋 我的奋斗从现在开始
- 致谢

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——那时我曾对我说过一段话，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：米其林的同事菲利普·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，并拜托菲利普帮我们照相。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己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即CFT。日产的人们对于这个方案并不十分了解？但对跨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。我也出席了会议，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唯一一次机会。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

《极度驾驭》

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》

精彩短评

- 1、 本身的名字是《极度驾驭》，日文版的名字为《日产的重建》，中国人给取了个书名，叫《把冰箱卖给爱斯基摩人》（莫名其妙的紧，因为书里并不是讲的销售技巧）
看完了的感觉跟安迪格鲁夫的那本感觉非常的类似，书中提到的管理窍门很少，指望看了书就得到很多见解的可以免了！
知道卡洛斯。戈恩的名字是最近的事情了，够孤陋寡闻的了吧，呵呵！
如果不出意外的话，到今年的十月份，这位成本杀手也许会在日产、雷诺之外再加上通用CEO这个头衔了，不知道他是否还有足够的精力呢！
其实这本书给我最大的体会就是，每个伟人其实都是平凡的，让我们记住这个名字吧 -
- ghosn!

- 2、 童年播下梦的种子 2011.12
- 3、 戈恩语录 - - 无论什么问题，只要能找出问题的核心，就一定能够找出办法解决它！
- 4、 第三天收到书，比较失望，书应该是正版的，但很旧。纸张明显已有变色，书表面有划痕。勉强看看吧
- 5、 好
- 6、 建议书存放的太久并且保管不太好的情况下就不要把商品发给顾客。
- 7、 终于读完了
- 8、 作为最为成功的空降兵之一。看过之后，比较受益的是他的消减成本上的做法，以及怎么样把尼桑作成世界第一。
- 9、 伟大的团队协调者。
- 10、 看这书，吸引我的就是它的附标《将冰箱卖给爱斯基摩人》，我甚至连主标题是什么都没有看清

赶紧写，感悟是一瞬即逝

看完之后最大的收获是什么呢？

1. 节约成本，特别是采购的成本/最大支出的成本
 2. 关心人文/当地文化，尊重员工
 3. 领导的速度决定团队的速度，要时时刻刻有紧张感，领导有紧张感则整个团队都会有紧张感
 4. 了解情况的最佳方式，以一个局外人，第三方做调查，最好是自己做，而不是看研究报告
 5. 管理学不是读书读出来的，是经验的累积
 6. 多读书，运用实践，同样的方法，不同的人操作会有不同的效果
- 11、 paper
 - 12、 有点失望，不是新书，很旧了，
 - 13、 空降的成功案例
 - 14、 卡洛斯·戈恩，法国人，黎巴嫩后裔，生于巴西，具有多重文化背景，现任雷诺—日产CEO。古代腓尼基人，人才辈出的黎巴嫩“海外军团”，盛产美女和最为开放的中东国家，黎是法国的“干儿子”，渊源颇深，一战后，黎一直是法的委任统治地直到1943年独立。
 - 15、 除了了解一些车的历史和品牌，里面还有太多的技巧。但能从里面学到一个真理，要把复杂的东西简单化，抽出最关键的部分，就能解决很多问题。CCT,CFT，跨功能小组这个方式解决问题也是整

《极度驾驭》

个卡洛斯戈恩式经营方式最精华的部分。

16、戈恩的管理哲学：精简至上。不亏是成本杀手，选择出手，就一定毫不留情。作为领导者，要有承担责任的魄力。

17、真正值得学习的,不是什么洞察,高谈阔论的技巧(比如管理顾问那几样花架子),而是执行力- 他的直面危局的决心,万千头绪直抓主题的敏锐,以及超强的魄力和精力

1 知难行易,行重于言;戈恩毫不教条,精力过人,是个捋起袖子就干的人物.也只有这种魄力和胆识让他特别能在危局中打开局面.我花那么多力气学会所谓观察力,却因而失去了行动的果决吗?

2 所谓战略咨询的意义不过尔尔,5%所谓指明远景.可没有领袖来指挥95%也只都是空谈,所谓洞察力只是笑谈而已了.终于看清楚在咨询公司能学的大概也只能是纸上谈兵,这是我追求的生命意义吗?

3 戈恩特别强调危局中,成立跨部门的综合小组的重要性.这真是组织上的一着妙棋。管理最基本之义在于授权，权责分明，人安其职；非常时期需要打破条条框框，而授以之重权是应有之义。这也符合我对好的组织架构的观察-同时拥有核心的中枢和灵活的细胞外观，以应付越来越多变的市场环境。当年郭士纳挽救 I B M危局成立CEC与W E C有异曲同工之妙；

4 戈恩恪守的还是最基本的商业准则：深深地相信质量，强有力的竞争战略和规划，团队合作，绩效工资和商业道德责任；他深入一线，最重要的是可以站在对方角度考虑（不管客户或谈判对手）；说来容易，可看看近年整合合并的失败率便知道可以让众志成城是多么不容易

18、信息中标注的是精装本，为何我今日收到的是本平装？上当网查询，如你们的信息错误，请更正！心中有一闪而过的不悦和疑惑，一直很支持卓越的!其实，平装或精装倒无所谓，重要的是内容，此书还是很值得推荐的，喜欢！

19、醍醐灌顶

20、这本书对作者领导的几次转型做了较为深入的描述，也给出了原则和具体的做法，有很多值得借鉴的地方。

21、<http://auto.sohu.com/20051008/n240495821.shtml>

网上看到的一篇读后感

1、看这书，吸引我的就是它的附标《将冰箱卖给爱斯基摩人》，我甚至连主标题是什么都没有看清赶紧写，感悟是一瞬即逝看完之后最大的收获是什么呢？1. 节约成本，特别是采购的成本/最大支出的成本2. 关心人文/当地文化，尊重员工3. 领导的速度决定团队的速度，要时时刻刻有紧张感，领导有紧张感则整个团队都会有紧张感4. 了解情况的最佳方式，以一个局外人，第三方做调查，最好是自己做，而不是看研究报告5. 管理学不是读书读出来的，是经验的累积6. 多读书，运用实践，同样的方法，不同的人操作会有不同的效果

2、真正值得学习的,不是什么洞察,高谈阔论的技巧(比如管理顾问那几样花架子),而是执行力- 他的直面危局的决心,万千头绪直抓主题的敏锐,以及超强的魄力和精力1 知难行易,行重于言; 戈恩毫不教条,精力过人,是个捋起袖子就干的人物. 也只有这种魄力和胆识让他特别能在危局中打开局面. 我花那么多力气学会所谓观察力,却因而失去了行动的果决吗? 2 所谓战略咨询的意义不过尔尔, 5%所谓指明远景. 可没有领袖来指挥95%也只都是空谈,所谓洞察力只是笑谈而已了. 终于看清楚在咨询公司能学的大概也只能是纸上谈兵,这是我追求的生命意义吗? 3 戈恩特别强调危局中,成立跨部门的综合小组的重要性. 这真是组织上的一着妙棋. 管理最基本之义在于授权, 权责分明, 人安其职; 非常时期需要打破条条框框, 而授以之重权是应有之义. 这也符合我对好的组织架构的观察- 同时拥有核心的中枢和灵活的细胞外观, 以应付越来越多变的市场环境. 当年郭士纳挽救 I B M 危局成立CEC与W E C 有异曲同工之妙; 4 戈恩恪守的还是最基本的商业准则: 深深地相信质量, 强有力的竞争战略和规划, 团队合作, 绩效工资和商业道德责任; 他深入一线, 最重要的是可以站在对方角度考虑(不管客户或谈判对手); 说来容易, 可看看近年整合合并的失败率便知道可以让众志成城是多么不容易

3、本身的名字是《极度驾驭》，日文版的名字为《日产的重建》，中国人给取了个书名，叫《把冰箱卖给爱斯基摩人》（莫名其妙的紧，因为书里并不是讲的销售技巧）看完了的感觉跟安迪格鲁夫的那本感觉非常的类似，书中提到的管理窍门很少，指望看了书就得到很多见解的可以免了！知道卡洛斯。戈恩的名字是最近的事情了，够孤陋寡闻的了吧，呵呵！如果不出意外的话，到今年的十月份，这位成本杀手也许会在日产、雷诺之外再加上通用CEO这个头衔了，不知道他是否还有足够的精力呢！其实这本书给我最大的体会就是，每个伟人其实都是平凡的，让我们记住这个名字吧 -

- ghosn!

《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：www.tushu000.com