



书籍 戈恩法则

风云CEO卡洛斯·戈恩的二十四章经

米格尔·黎华斯-麦库德
McGraw-Hill, 2006
其他语言版本: 英语

导读荐语

乍看上去，黎华斯-麦库德在本书中论述的汽车工业巨子卡洛斯·戈恩的二十四条管理哲学，似乎都是老生常谈的建议：制定清晰的愿景；分清轻重缓急；把利益摆在第一位。要精确地阐明戈恩这样的管理精英如何在同行中出类拔萃，对任何作者来说都是一个艰难的挑战。困难在于：即使是那些了解怎么做的管理人员，也不一定能确切地知道，如何把工作的执行变成一门艺术。黎华斯-麦库德的可贵之处在于他呈现了戈恩式清晰的二十四个管理理念，并试图揭秘戈恩领导企业迈向辉煌的魔术。*BooksInShort* 赞许黎华斯-麦库德所列二十四项原则的价值，即使新意不足，它们也是一位商界巨星已亲身检验过的坚硬的试金石。

要点速记

- 汽车行业CEO卡洛斯·戈恩(Carlos Ghosn)把自己的成功归结于一系列关键的商业原则。
- 他说，企业中没什么比牢固的基础更重要。
- 设立清晰的目标，并制定一个员工充分理解的计划去实现这些目标。牢牢抓紧重中之重。
- 将服务作为企业或组织的神圣法则。
- 开发优质的产品，进行巧妙的营销。
- 将实现卓越的管理业绩作为你的箴言。
- 学会平衡短期需求和长期目标的关系。
- 在员工身上投资。
- 走“跨职能”管理道路——包括开发“跨职能团队”。
- 制定远大的企业目标。

浓缩书

扭转乾坤之王

在各大企业的高层管理者中，卡洛斯·戈恩拥有扭转乾坤之王的名声已众所周知。是他将米其林(Michelin)集团在北美和南美的经营重获盈利，带领雷诺(Renault)和日产汽车(Nissan)走出萧条、实现复兴。他亲身实践了商界领袖彼得·德鲁克(Peter F·Drucker)在1954年出版的经典著作《管理实践》(*The Practice of Management*)中，所阐述的合理明智的管理经验，当这本书出版的那一年，戈恩正好出生在巴西。戈恩从未读过德鲁克的书或任何其他管理书籍。他从亲力亲为的实际经验中学会了如何成为一名精干的管理者，从二十六岁时在法国担任工厂管理者开始，他逐渐练就了自己的领导技巧。戈恩将自己的管理方法归纳为二十四条基本原则：

1. “坚持五大规则”——第一，制定清晰的工作原则及优先策略；第二，恪守工作的目标和承诺，实施积极主动、重点突出的工作计划以提升竞争能力；第三，坚持企业管理的透明化；第四，使用富有意义的营销手段；第五，开展以绩效为目的的管理。
2. “创造价值”——要传递价值，就要确定客户的需求与需要所在。如何才能为股东提供最佳服务？如何提高竞争力？如何协调与合作伙伴和供应商的关系，实现互利共赢？如何激励员工提高绩效？价值意味着为顾客提供过硬的产品；为投资者送上丰厚的回报；为合作伙伴创造互惠的利润；为员工带来职业满足感；为整个社会改善生活质量。

3. “利润至上”——在企业经营中，销量不会胜过利润。诚然，利润是商业的精髓，一旦无利可图，投资者便会抽身而去，客户也会转身离开。在戈恩加盟之前，日产的市场份额是用购车的各种优惠条件和赠品换来的，这其实是一个损害品牌诚信的欺人把戏。戈恩彻底改变了这一切，他把收益率摆在了第一位。一家利润微薄的公司与一个发高烧的病人没什么区别：必定是哪里出现了严重的问题。在情况恶化之前，迅速解决这一问题。正如戈恩所说：“利润是你成功经营企业的最大奖励。”
4. “培养接班人”——公司需要定期注入新鲜的领导活力。培养有前途的年轻管理人员，让他们承担重要的领导角色。让你的下属经理推荐企业未来的领导人选，这是不能拖延的百年大计，因为领导人的培养需要时间，他们需要历练。未来接班人的培养应当从现在开始。
5. “简约至上”——戈恩从宗教中学习了充满智慧的KISS原则（即“Keep it simple, stupid”的首字母缩写，寓意“凡事简约至上”），当时，他还是黎巴嫩的一所教会学校里的年轻学生。1984年，作为米其林代表的戈恩去参观一家日本工厂时，才领会到了简约的真正含义。他目睹了这家工厂的运作是多么的简单，并注意到日本企业的管理者都善于聆听，新进雇员都纷纷进言，这与他在西方的经历截然相反。于是，他用心记住这次所学到的宝贵经验：成功的管理者都必须善于聆听。唯有聆听，才能了解客户的重要需求和员工的真实心声！
6. “制定愿景”——愿景是描述企业未来发展的景象。如埃及的金字塔及贯穿其建造全部过程的计划和设想，所有这些世界标志性的建筑都是历经上百年的时间才得以建成。要向古埃及人学习，大胆地展望未来。戈恩解释道：“CEO拥有的唯一权力就是鼓舞人心、激励员工，其他的都不如这点重要。”让员工分享企业的发展计划，从而激励并鼓舞他们。
7. “寻找内部问题”——当戈恩接管日产汽车的时候，同事告诉他，公司的问题应归咎于日本汽车市场的滞缓发展和激烈竞争，甚至还包括汇率等因素。但他没有采纳同事的观点，而是转向公司内部，寻找问题，解决问题。在大多数经营艰难的公司，所有人都知道问题出在哪儿，但很少有人知道如何解决问题，这正是企业愿景应该发挥作用的时候。戈恩向所有员工传递了他的愿景设想，并指出日产需要进行劳动力改革，最终他的意见被全公司上下所采纳。
8. “制定一个具体计划”——戈恩建立了一个“跨职能团队”，这个团队汇集了来自不同职能部门的员工，例如财务、工程、市场等。这些团队制定了许多完全自主的改革和发展计划蓝图，针对日产如何利用其有限资源实现复兴。用这种方式，日产深入挖掘自我潜力，挑战既有的设想与做法，结果便催生了“日产复兴计划”（Nissan Revival Plan），一个包含三大承诺的三年计划：到2000年实现扭亏为盈；到2002年实现4.5%（或以上）的营业毛利，并将汽车净债降低50%。由于计划清晰、执行出众，日产在两年之内便实现了所有目标。
9. “权衡利害得失”——底线并不永远是最重要的标准。在巴西米其林公司就职期间，戈恩曾遭遇过一个困境：有座橡胶园因只是种植排列对称的橡胶树，从而获得高产；另一座种植园种满了各式各样的树木，随机排列，虽不如橡胶园高产，但对自然环境的保护远远地胜过前者，戈恩让其保留了种植和发展的现状。因此，需学会掌握何时应超越眼前利益的分寸。
10. “要有耐心”——在巴西米其林任职期间，戈恩学会了耐心。经营橡胶园要求具有一定耐心，种植前的土地准备工作需要一年的时间。之后，还必须等上七年才能提取制成橡胶的原料——胶乳。当橡胶树生长了二十五六个年头之后，就必须将树砍掉，重新种植。经营企业和大自然一样，需要经历一定的过程，必须循序渐进，切忌揠苗助长。
11. “把握机会”——在大学期间，戈恩擅长于学习科学和数学，正是凭借这些优势，他进入了法国首屈一指的工学院巴黎综合理工大学（École Polytechnique）就读。他曾考虑过攻读经济学博士学位，但米其林聘请他负责集团在南美的经营。多年以后，当他在米其林取得巨大成就时，雷诺汽车公司向他发出了邀约，于是，本就热爱汽车的他转投雷诺。他建议，在面对新机会时要保持开放的心态。
12. “精打细算”——在巴西，戈恩遭遇了高达1000%的通货膨胀和35%的利率。他通过采取出售多余资产、放开对受价格波动影响的库存量的控制、要求经销商立即支付欠款及最大程度上降低劳动成本等措施，减少了公司的负债。他要求公司账户都使用当地货币和美金双币账户。戈恩认真实行内部控制，使米其林在巴西的经营重新获得效益。
13. “戒骄戒躁”——比起开庆功大会，戈恩更喜欢召开探讨问题的商务会议，公司只有通过解决问题的考验才能得到发展。他之所以欢迎竞争，是因为拥有激烈竞争的对手能使公司遇强则强。正如他所说：“具有挑战性的目标是避免自满和自大的利器。”
14. “激励员工，一路向前”——工作热情至关重要。真正得到激发的员工能够做到无往不利。要赋予员工极大的工作热情，就要让他们参与到企业的活动中，成为公司成功的一份子。戈恩解释道：“企业复兴没有什么秘方，不过的确存在一个成功的共同特点，即员工激励。”
15. “管理到位”——米其林要求新就任的管理者花些时间下车间了解情况。当戈恩下到法国勒皮（Le Puy）一家工厂的车间里时，他了解到主管下车间的时间间隔很长，而且是固定的，而厂长则几乎从不露面，结果，工人们干起活儿几乎是随心所欲。如果管理团队不能团结员工，就等于自找麻烦。
16. “打破常规”——“跨职能团队”的魅力在于，它们能提供——正如戈恩所言——“思维的转换”。它们消除了不可批评的人或物，打破了禁忌和限制。要做到永远乐于尝试新鲜事物。而一成不变的公司终有一天会衰颓至死。
17. “加强管理力度”——并不是公司身处危机之时，才需要你和你的管理团队、经理和主管加强管理力度。要加强力度，不妨定期要求员工实现新的业绩目标。在加盟雷诺公司之后，戈恩承诺在36个月之内把成本降低200亿法郎。雷诺的员工曾嘲笑他的狂妄，媒体也戏称他是外星人。然而，他做到了，不差分秒、不打折扣。管理力度的加强得到了回报。
18. “大刀阔斧的整顿”——在法国，戈恩了解到法国企业的风格反应了法国人的保守思想。他受聘之前，雷诺的精简措施不过是关闭几条生产线，而不是整座工厂。戈恩关闭一个雷诺生产大厂的决策在欧洲造成了恶劣的影响，但却使雷诺扭亏为盈。“当你需要做出痛苦的决定时……果断去做吧。”他对自己的成功行为如此解释说。
19. “执行决定一切”——对戈恩来说，一个杰出的理念只代表了成功的5%，剩下的95%是通过坚决的执行来达到。当他加盟深陷困境中的雷诺时，许多管理人员很快否定了他的许多改革理念，声称：“我们早就尝试过了。”然而，戈恩尽力说服了他的团队，有些时候需要他不断地尝试说服，不过以各种不同的方式。经营企业和生活一样，最重要的是执行。
20. “权力下放”——戈恩拒绝事必躬亲，不会彻头彻尾地监控自己的员工。“我知道你能解决这个问题，去办吧！”就是他对属下的态度。公司需要建立一个共同战略、制定清晰的指导方针、员工充分领会的目标和一个正式的企业战略计划，但有关细节问题，就需让员工充分发挥所长。
21. “建立优先原则”——戈恩加入日本日产汽车公司之时，了解到日本的企业组织都具有“经连会”的特点，即其成员公司不得中断与原有供应商的联系。（日语“经连”（*keiretsu*）被吸收成为英语，在美国人眼里它是指日本许多大公司的组合，里面包含银行、工业机构、供应商和制造商等，其成员执有成员团体的股份，并且相互贷款，并从事联合的投资。）对希望削减成本的日产汽车来说，这一体系毫无意义。如为了节省开支，公司决定停止为设备安装空调装置，但仍必须向空调供应商支付高额的零件费用，这些零件如果从别处购买，会便宜很多。戈恩认为日产已经迷失了方向，建立了错误的优先原则，于是，他决定更换供应商。
22. “绩效奖励”——在日产，戈恩引进了一个全新的薪酬计划，利用业绩标准决定员工的升迁与薪酬。如果某位员工的业绩没有按照公司目标进行全面评估，是不能够晋升高位的。此外，日产还把股票期权和奖金直接与目标的达成挂钩。
23. “注重专业技能”——要取得卓越的成功，就必须为消费者、股东、员工及社会带来福利。这就意味着在创造价值的同时，平衡工作重点和短期、长期目标的关系。戈恩把这种能力叫做“专业技能”。它要求将经验和学识与个人的信仰与价值观相结合，不为个人感情所左右，以实现目标。如果做不到这一点，就好比一个失灵的指南针，失去了准星，CEO必须做出艰难的抉择。“日产……聘我来是为了解决问题。”戈恩说道，“他们希望我重振公司，把它从破产的边缘拉回来。他们不希望我情绪化，也不希望我为自己做的决策后悔。”
24. “细节至关重要”——1999年，在实施日产复兴计划的中期，戈恩同日产前总裁辻义文（Yoshifume Tsuji）在公司食堂就餐。戈恩不太会用筷子

吃饭，辻义文主动给他支招儿，说道：“戈恩君，筷子要这么拿。”即便有辻义文的指点，戈恩还是不能灵活地握住那双筷子。那天之后，辻义文送给戈恩一个礼物，包括如何正确使用筷子的说明和照片，戈恩惊讶万分。因为当时日产正负债累累，深陷危机，管理人员每过五分钟就要像发了疯似的冲进戈恩的办公室。然而，在这样一个困难时期，为戈恩担当顾问的辻义文，最担心的竟是戈恩使用筷子的问题。戈恩仔细琢磨了辻义文礼物的意义，他把这当作人生的重要一课：“细节不能忽略。”戈恩也明白了，辻义文是在暗示他，他需要掌握筷子的用法，才能在日本同事和下属面前留下好印象。在经营企业和在生活中都是这样：细节至关重要。

关于作者

米格尔·黎华斯-麦库德 (Miguel Rivas-Micoud)：担任东京大学 (Tokyo University) 英语教授，撰写了多部有关企业管理、社会发展及经济学和政治学方面的著作。同时，也是日产汽车现任CEO卡洛斯·戈恩 (Carlos Ghosn) 的自传《复兴》(Renaissance) 一书的共同作者。
