



我的雷诺岁月

〔法〕路易·施伟泽 著
杨文千 译

**MES ANNÉES
RENAULT**

青 岛 出 版 社

QINGDAO PUBLISHING HOUSE

我的雷诺岁月

〔法〕路易·施伟泽 著
杨文千 译

**MES ANNEES
RENAULT**

青 岛 出 版 社

QINGDAO PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

我的雷诺岁月/(法)施伟泽著;杨文千译. —青岛:青岛出版社,2008.12
ISBN 978-7-5436-4948-4

I. 我... II. ①施... ②杨... III. ①施伟泽一生平事迹 ②汽车工业—工业企业—经验—法国 IV. K835.655.38 F456.564

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 163839 号

本书中文版权由 GALLIMARD 出版社授权

青岛出版社据 GALLIMARD 出版社 2007 年版翻译出版

山东省版权局版权登记号:图字 15-2008-009 号

- 书 名 我的雷诺岁月
作 者 路易·施伟泽(法国)
翻 译 杨文千
出版发行 青岛出版社
社 址 青岛市徐州路 77 号(266071)
本社网址 <http://www.qdpub.com>
邮购电话 13335059110 (0532)85814750(兼传真) 0532—80998664
责任编辑 赵文生 电话 (0532)80998648
封面设计 宋晓明
特约编辑 陈迎吉
照 排 青岛海讯科技有限公司
印 刷 青岛双星华信印刷有限公司
出版日期 2009 年 1 月第 1 版 2009 年 1 月第 1 次印刷
开 本 16 开(700mm×1000mm)
印 张 15.25
字 数 150 千
书 号 ISBN 978-7-5436-4948-4
定 价 29.80 元

编校质量、盗版监督免费服务电话 8009186216

(青岛版图书售后如发现质量问题,请寄回青岛出版社印刷物资处调换。
电话:0532—8099826)

本书建议陈列类别:人物传记

出版者说明



本书的出版,还有一段曲折的故事。

出书意图始于我们对路易·施伟泽(Louis Schweitzer)所作的一次访谈。这次访谈后来刊登在2001年3~4月的那一期(即第114期)的《争鸣》(《Le Débat》)杂志上,题为:《雷诺公司:从国有企业的象征到全球市场》。

访谈的主题和所谈的内容,很快令我们认为值得拓展,继而成书。路易·施伟泽也为之所动,但他强调,如何进行以及是否出书,一切须得由他来定。

后来的一系列访谈,就根据他的时间,由玛丽-安娜·索拉斯协助安排并担任记录,于2002~2004年间在雷诺公司进行。

路易·施伟泽认为出书时间不要放在他离任之时,希望稍后再整理及考虑出版。

待到2006年初,再度决定实行并完成计划之时,整个访谈都具有回首往事的性质。因此就又需要组织补充访谈、做些修改,然后整理出版。承蒙奥利维·萨瓦托利帮助,一切大功告成。

弗朗索瓦·卡隆和保罗·约耐不吝指教,玉成此事。谨此致谢。

衷心感谢路易·施伟泽,他自始至终友好配合,令计划得以完成。他的见解,令我们佩服,希望读者也会有同感。

马赛尔·戈杜 皮埃尔·诺拉

目 录

第 1 部分

从比扬古到跨国公司……………1

二战刚刚结束后的那个时代，比扬古应该是法国最大的工业中心。它就在巴黎近旁，有四五万人在那里工作，主要都是工人。我想当时法国恐怕再没有产业工人如此集中的地方了。

第 1 章 从国有化到私有化……………3

对于我主张把雷诺私有化，国家仍持有相当的股份的请求，政府起初予以拒绝，后经过长期讨论，终于同意资本对外开放，但国家仍然控股。当时的国家体制摆在那儿，50%这道坎儿自然是不可能越过。后来是阿兰·朱佩以企业利益为重，拿出勇气于1996年夏天实行了雷诺私有化。

第 2 章 质量取胜，征服欧洲……………28

产品质量名声不佳，这对雷诺人是真正的伤害。一位政府部长居然也说法国汽车生锈了，这事也深深伤害了他们的自尊。所以，企业领导部门及时推出摆脱困难的良策，所有人都从内心里接受了。虽然雷诺固有的企业文化是反叛，但还是吸收了日本创立的“全面质量管理”模式的许多东西。

第3章 国际化……………59

现在国际化局面已经形成,汽车制造商们必须时刻准备着抢占任何开放的市场或抓住任何可能的并购机会。雷诺也参与了这一进程。如果你不抢占新的市场,那只能任人蚕食你的市场而无可奈何。1995年,征服欧洲得以顺利完成,我随即向指导委员会提出建议,通过雷诺的国际化重新建立我们的战略轴心。

第4章 和日产结盟与管理全球化……………90

卡洛斯·戈恩在日本声誉极佳,日本人一提到和雷诺的合作就非常振奋。卡洛斯·戈恩的声誉令人觉得,他的主张都是为了日产的利益。他于1999年被任命为日产总经理,2000年为总裁,2001年为董事长兼总经理。人们从未把他看作是雷诺派到日本的密使,日本人当然知道他总是外国人,但明白这是一位全身心为供职公司服务的外国人。

第2部分

话说汽车……………125

像雷诺这样的企业,骨子里到处弥漫着“法国品质”,而且在我们根本没有“法国情怀”的方面也是如此。比如外观设计部,它是雷诺外籍人员最多的部门,员工分属近30个国籍。但可能就是那里比全公司任何部门都更体现出“法国品质”。

第5章 各大汽车家族……………127

当今的汽车世界可以说存在四大生态体系,每种都包括多个品种,

千差万别,甚或截然不同。在欧洲,汽车除了人们所期待的普遍技术特征之外,也被赋予了文化特征,这种特征还表现出它属于哪家制造商。例如德国车就相当忠实地体现了“德国品质”。

第 6 章 汽车的设计和营销.....151

一家制造商永远要记住,汽车业界最重要的法则就是吸引新的买家,同时保住已有的顾客。现在这么多顾客买我们的车,那么目标就应是使其中 70% 的人将来仍然考虑买我们的车。应该设法培养他们的忠诚度,而不管我们的革新情况如何,因为革新还旨在吸引已有顾客以外的有不同爱好的客户。

第 7 章 汽车工业的未来.....195

今天,发达国家的汽车保有量不再增加多少,但在发展中国家这却大量增加。中国的人均汽车保有量才是美国的十分之一。怎么能对中国人、印度人、印尼人说:你们不能拥有汽车了,因为美国人的车太多了?从任何角度看这显然都站不住脚。因此,全世界汽车保有量在增加,产生温室效应的气体排放也越来越严重。但我们对此问题却尚无良策。

第 8 章 笑对世界市场.....222

汽车工业过去是,现在仍然是一门正在增长的工业。但是过去雷诺没有选准增长点,公司当年试图开发豪华汽车,以及进军北美市场,就属于这种情况。我们着手寻求增长点及着眼于发展中国家市场,就真正做到了笑对世界市场,从而尽量取得最佳效果。

附录 离任致辞.....233

第一章

从国有化到私有化

雷诺公司近些年的历史，可以说是 20 世纪末期工业巨变的经典案例。在不到 20 年间，雷诺从法国式国有化企业的样板，变为现在参与到全球化进程之中的私营企业。其间您参与其事，并于 1992 年至 2005 年间作为总裁直接领导。这种变化，在公司内部是怎么实现的？一个国有企业样板，并且还是“工人阶级的堡垒”，是怎样成为和别的企业完全相同的大企业的？这么沉重的历史象征负担，怎么摆脱？

我进入雷诺不久，就发现世界大战之前路易·雷诺为他的工厂选定的口号是：“法国的汽车。”象征性企业的思想已经摆在那儿了。而且我还认为，这种思想也是导致 1945 年对雷诺实行国有化的因素之一。在某种程度上，它在国有化之前就已经是国家的企业了。

虽然如此，雷诺的国有化却完全不具有典型意义。首先，它不像法国电力公司、法兰西银行和别的银行的国有化那样，事先有计

划。它是作为对路易·雷诺的惩罚而实行的，因为他是战前反动企业主的象征，他在沦陷时代曾经和占领者合作。有的企业虽也有过类似做法，但后来却并未遭到像对雷诺那样的处理，因为各自所具有的象征意义有差别。

皮埃尔·德雷福斯(Pierre Dreyfus)1975年卸任雷诺总裁。在他后来所著的题为《获取成功的自由》的书中，这种差别被多次谈到。他在书中介绍了雷诺的理念，这种理念有助于理解为什么在后来，雷诺公司成为左派政府于1981年实行国有化的样板。

1981年6月，皮埃尔·德雷福斯被任命为皮埃尔·莫鲁瓦(Pierre Mauroy)政府的工业部长，这在某种程度上，是不是正体现了这一点？

是的。任命皮埃尔·德雷福斯入阁，正是为了发挥这种样板的作用——并非因为他成了内阁成员才选中了这种样板，而恰恰是因为政府看中这个样板才任命他为部长。

并且，1981年任命皮埃尔·德雷福斯入阁这事也并不令人惊讶，因为他一直是个社会主义者。虽然他从未积极投身政治，但他总是明确宣称自己是社会主义者。这里顺便说一句，这也是此前历届右翼政府人员在管理方面的荣耀。

雷诺国有化的第二个重要之处，就是导致公司总裁易人——由皮埃尔·乐佛舍(Pierre Lefauchaux)代替了路易·雷诺(Louis Renault)，但领导班子并未大动。前者是位出色的工程师，也是二

战中伟大的抵抗运动人士。因此当时并未有大的清洗动作,但像在其他多数企业一样,辞退了少数人,通常是那些臭名昭著的法奸。换句话说,在战后雷诺公司基本上还是凭借战前的领导班子运作,公司的竞争本质并未受到影响。

后来,雷诺公司和实行计划经济的政府之间发生了根本性的冲突。计划经济下,战后的当务之急是要求雷诺生产载重卡车,而非小轿车。然而,雷诺当时的计划是生产4 CV^①的小轿车,这在战争期间已经拟定,公司拟在战后继续进行。这引起了雷诺领导层和要求公司照单生产的国家计划之间的较量。与此同时,另一场较量也在雷诺和财政部之间展开,即是否使雷诺成为严格意义上的公立公司,即由国家严格控制的公司。最终,决定不必如此。

这样,雷诺在成为国有化公司之初,就赢得了双重较量。这是雷诺历史上至关重要的一笔。这是一个企业在和国家的实质性争执中赢得了名分。雷诺借此成了国有化企业反对国营化的榜样。与此相反,关于法国电力公司就没引起什么争论,就是搞国营化,因为这是公共服务业。左翼政府在1981年就是要拿没搞国营化的国有化公司当样板。

因此,雷诺的蓝图,就是由皮埃尔·乐佛舍初创,后来皮埃尔·德雷福斯又从理论上作了深化,是公司自己定下来的。它包含3个主轴:发展、出口和社会进步。盈利本身不是目标,而是获取企业独立性的必要因素。皮埃尔·德雷福斯就说过,亏损会迫使你伸手向国家要钱,这会影响你的独立性;而可观的盈利又会催生

① 即一种税捐马力为4,排量约为1400cm³的汽车。

社会摩擦,有损公司内部形成的协调。

还有另一个层面:雷诺是社会的橱窗,比扬古是“工人阶级的堡垒”,不能令人失望……

现在就来谈谈雷诺是“工人阶级的堡垒”这层意思。二战刚刚结束后的那个时代,比扬古应该是法国最大的工业中心。它就在巴黎近旁,有四五万人在那里工作,主要都是工人。我想当时法国恐怕再也没有产业工人如此集中的地方了。而且,与许多别的工厂其管理部门通常都远离生产地这点不同的是,雷诺的领导总部却恰恰位于生产地中间。这种情况本身就象征着这一特点:领导总部和法国总工会的组织有着经常性的对话关系,尽管有时候对话艰难。

我已提到,导致雷诺国有化的因素之一,就是雷诺过去处理劳资冲突一直实行压制性的模式;这种模式经常引起社会冲突,在两次世界大战之间的年代更甚。1945年后,雷诺的冲突仍然不断,特别是受到1947年大罢工的冲击。这些冲突实际上主要是和法国总工会组织时而对立时而对话的过程。在当时的各工会组织中,法国总工会会员人数遥遥领先,它也是二战抵抗运动中坚的象征,这种象征也使它更具劳动者代言人的名分。因此对雷诺总裁而言,法国总工会当时是能够与之进行实力派对话寻求妥协的工会组织。在这样的背景下,皮埃尔·德雷福斯所坚持的想法,根本不是搞共同管理,而是和法国总工会组织进行正式或者半正式的对话,在这点上总裁和领导层意见不尽一致。在领导层看来,法国总工

会是向权力机构挑战的代表,它就是敌人。因而当时在通过不断对话来解决问题这方面,公司领导层并非很协调。这些对话,并不是公司领导层所希望的,而更是皮埃尔·德雷福斯个人力主的。

除了一直关注缓和矛盾,皮埃尔·德雷福斯当时还有个强烈愿望,就是在雷诺建立一个大家共同分享发展成果的机制。这也是雷诺的理念,并且也写进了公司章程,就是说刨除用于公司再发展的资金后,剩余盈利,应由雇员和股东分享。按照这项原则,雷诺在公司范围内实行了一系列社会进步措施,比如设立第三、第四个星期的带薪休假制度。这样的方式,使得雷诺这个“工人阶级的堡垒”,在社会形象上一直保持着公司领导部门和工会组织的持续对话关系,而在财务方面则是没有备用资金:对扩大生产是有投资,但却没有应急金库。在那时,“应急金库”、“老板留存”或者说“保险金库”等,对雷诺人都是些不可理喻的术语,是和雷诺理念格格不入的。

基于这种思想,雷诺采取了一些高风险的举措。比如借着推出多菲纳牌轿车初次尝试进军美国市场,就是例证。那次进军美国,开始还是搞得轰轰烈烈,但到了1960~1961年间,却因质量问题而黯然收场。其后果,就是雷诺历史上第一次被迫裁员,在布洛涅一比扬古工作的许多工人,也未能幸免。就是在那时,贝尔纳·阿农(Bernard Hanon)因为出色地解决美洲市场问题,而赢得了声誉。

但在皮埃尔·德雷福斯的领导下,雷诺还是取得了许多了不起的成就,这使公司成为欧洲第一大汽车制造商。身为公司人员,我们甚至可以说,直至上世纪70年代初第一次石油危机时,公司硕果累累,业绩辉煌。接下来的过渡时期却是相当艰难,皮埃尔·德

雷福斯也在 1975 年卸任。他工于筹划,把接班安排一直设想到 2000 年。他十分看重在公司内部的历练经验,决定继任者应该是 1945 年就进入雷诺的贝尔纳·维尼埃-帕里埃(Bernard Vernier-Palliez),再由贝尔纳·阿农接替维尼埃-帕里埃,按后者的年龄,他可以领导雷诺直到 2000 年。按说这为上世纪剩下的年份全都谋划好了,但这并未能避免发生接班摩擦。

皮埃尔·德雷福斯卸任之后,公司经历了过渡期的各个阶段,也慢慢偏离了它当年的模式。维尼埃-帕里埃接班后于 1975~1981 年间任总裁。较之前任他是位更传统的企业领导人,他首先考虑的并不是要维持历史上形成的和法国总工会(缩写为 CGT)组织的妥协。1981 年,他被任命为驻美国大使,随即由贝尔纳·阿农继任雷诺总裁。

当时在汽车业界,标致公司濒临破产,而雷诺似乎显得蒸蒸日上,雷诺是法国和全欧洲的最大汽车制造商,出口额为法国第一。而实际上雷诺不盈利,它要用轿车销售的盈利来弥补卡车的亏空。这种表面上的平衡似乎显得不会有什么财务问题,但实际上,困扰公司的麻烦已渐露端倪。

雷诺后来遭遇低谷期的根源,恐怕是由于公司目空一切并对财务状况有些把关不严所致。这两点导致公司未能靠立即注重提高产品质量来遏制外国竞争。因为当时质量方面已存在明显问题。当时的一位政府部长米歇尔·若贝尔对此有句名言,他说,“法国汽车生锈了”。

雷诺意识到有亏损后,试图扩大国外市场销售同时保住国内

市场,借以度过难关,但用的却是传统做法。

1984年的汽车展会上,贝尔纳·阿农推出雷诺5型的换代产品超级5型。他在讲话中宣称公司不存在冗员,这令所有人都感到意外,这也令他后来备受指责。实际情况是,为了公司复兴,贝尔纳·阿农企图通过和法国总工会组织谈判来达成妥协,以提前退休的方式裁员,从而不招致严重的罢工和危机。结果是他受到双重挫折:新车上市后的3个月销售业绩很不理想——这就没能实现发展的目标;工会也拒绝妥协。

已经支离破碎的雷诺模式,就这样随着公司在法国市场的大滑坡而不复存在了。自身衰弱再加上外部打击,必然出现严重困难。

1985年1月,贝尔纳·阿农突然被要求“离职”。这事儿办得极为隐秘,就连他本人也是阅读某报纸才获悉此事的;不知何方神圣把消息捅给了那家报纸,我至今也无从知晓。记得当时是星期六清晨,贝尔纳·阿农的电话叫醒了我,他问:“我是不是该相信这家报纸的说法?”到了下周二,董事会接受了他的辞呈并任命乔治·柏斯(Georges Besse)接替。

这些事件发生期间,公司里议论纷纷。这种情形不容小觑,因为雷诺人认为没有受到好的领导。但是他们认为应由国家对此负责,贝尔纳·阿农只是按照上边的指示行事。从两方面看,这种对国家的不信任都要不得,因为它既对公司有害,也不符合雷诺的全部历史。我当时先后担任工业部部长办公厅、总理府办公厅的主任,从我所处的位置审视,我能看出政府确实没办好,尤其是察之失详,政府根本就没有觉察出雷诺问题的真相。既然贝尔纳·阿

农说过雷诺不存在超员现象，没必要裁员，那政府尽可为之高兴。因此政府当时没有积极行事，阻止雷诺的做法。当时法国冶金工业也遇到危机，老板们被迫痛下决心采取行动，总的来说政府还是给予协助了的。

然而在1985年1月，雷诺人不持这种观点。他们认为这显得既是对阿农、也是对公司的公开惩罚，从总体上说，他们感觉受到了伤害。好在乔治·柏斯很快就和公司建立起了互信关系。

而且，乔治·柏斯在雷诺的亮相还颇具传奇色彩。他亲自驾车前往公司总部，身边只带了女秘书这一个助手，还真就掌管了公司。接下来，他到处作详细的考察了解；3个月间，雷诺不再为人提及。然后，乔治·柏斯宣布，雷诺不应该再是个舞台，让全法国看有人在其上表演。这就等于说：“都别嚷嚷了！我们在这儿干实事。别拿这儿当剧院寻好看！”乔治·柏斯看到当时在雷诺说话没人听、企业不拿钱当回事，很是受到触动。显而易见，公司的作风有些松散，于是他着手全面整治。这期间，有时他还得采用非常手段，亲自到场展示自己的做法。同时他还对公司进行某种哥白尼式的革命，因为他宣布：“我们的工作，就是要靠销售质量过硬人们喜欢的汽车来赚钱。”当初皮埃尔·德雷福斯所提倡的雷诺企业定位，随着各国市场纷纷开放而行不通了；柏斯的这句话宣布了它的终结。

这一时期，发生了1985年8月的罢工，乔治·柏斯受到了真正的考验。这值得一提。这次罢工标志着“工人阶级堡垒”的坍塌。罢工并非发生在比扬古——因为很久以来这个传奇中心已经走下坡路了——而是发生在二战后不久雷诺建在勒芒(Le Mans，是巴黎

以西的一座城市)的工厂;把厂建在那里,正是为了使之离总部远点儿。那是为公司制造机械零件的工厂,工人加入的是传统的法国总工会组织,这是雷诺最激进的工人群体。并且,那座工厂足以使整个公司陷于瘫痪。因为要是某个总装厂停工,那只是它该装配的汽车没装出来;但是如果零件制造厂停工,那公司所有的工厂就都无法运转了。那个时候,勒芒工厂应该是法国总工会唯一能够煽动罢工而不是跟在别人后边也参加罢工的工厂了。先是在1985年7月,作为先兆,《人道报》上出现抨击雷诺的文章;一个月后罢工就在勒芒工厂有组织地开展起来。这次罢工的实质,是想表明谁是公司的主宰。

在较量中,乔治·柏斯显示出策略家的出色才干。他看到工厂被总工会封锁,铁将军把门,便对工人宣布说:“既然你们说本来无意罢工,只是因为进不了工厂才无法工作,那么只需你们在登记本上签字,就工资照领。”结果大多数工人都签了字。但是罢工仍然继续,以致他要求派警察干预。起初政府迟迟不出动警察,最后倒是不用警察事情也解决了。当时,政府为了和乔治·柏斯建立有效沟通,避免无谓的干扰,指定我为政府唯一的联系人。

结果是乔治·柏斯胜出,罢工失败,罢工者一无所获。与以往雷诺发生的历次罢工不同,这次不是以双方达成妥协,而是以一方对另一方的胜利而告终。这无疑是智慧获得了胜利,但是乔治·柏斯不愿大肆张扬。因为总工会在雷诺的组织还很有能量,它内部尚丝毫不存在厌倦斗争的思潮。

这场罢工引出的争辩也有了定论,这就是:公司由总裁执掌,