

A black and white portrait of Carlos Ghosn, looking directly at the camera with a serious expression. He is wearing a dark suit, a white shirt, and a striped tie. The background is dark and out of focus.

雷诺、日产双CEO

卡洛斯·戈恩

Carlos Ghosn

[法] 卡洛斯·戈恩 飞利浦·耶斯/著

武忠森/译

# 一个 成本杀手的 管理自白

雷诺、日产双CEO

卡洛斯·戈恩

Carlos Ghosn

[法] 卡洛斯·戈恩 飞利浦·耶斯/著

武忠森/译

一个  
成本杀手的  
管理自白

国际文化出版公司

图书在版编目(CIP)数据

卡洛斯·戈恩/[法]戈恩,[法]耶斯著;武忠森译.—北京:国际文化出版公司,2005.6

ISBN 7-80173-362-2

I.卡... II.①戈... ②耶... ③武... III.日产汽车公司(日)、雷诺汽车公司(法)—工业企业管理—经验 IV.K835.655.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 070802 号

Copyright © Editions Grasset & Fasquelle,2003.

Simplified Chinese translation published © 2005 by

International Culture Publishing Co..

著作权合同登记号 图字:01-2004-6915 号

## 卡洛斯·戈恩:一个成本杀手的管理自白

著 者 [法]卡洛斯·戈恩 飞利浦·耶斯  
译 者 武忠森  
策划编辑 国文润华  
责任编辑 韦尔立  
出 版 国际文化出版公司  
发 行 国际文化出版公司  
经 销 全国新华书店  
印 刷 北京永鑫印刷有限责任公司  
开 本 787×1092 16 开  
20.75 印张 210 千字  
版 次 2005 年 7 月第 1 版  
2005 年 7 月第 1 次印刷  
书 号 ISBN 7-80173-362-2/K·059  
定 价 35.00 元

国际文化出版公司  
北京朝阳区东土城路乙 9 号 邮编:100013  
电话:64271187 64279032  
传真:84257656  
E-mail:icpc95777@sina.net

**Carlos Ghosn**

卡洛斯·戈恩



## 日产车标

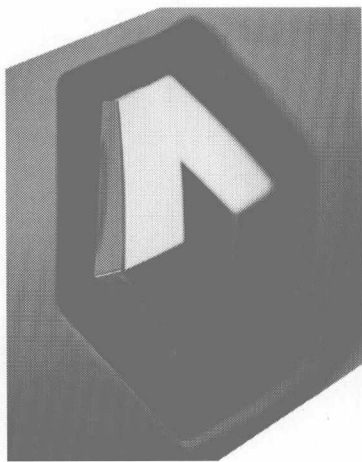


创立于 1933 年的日产汽车公司,其车标中间的“NISSAN”为日语“日产”两个字的拼音形式,即日本产业的简称,其含义是“以人和汽车的明天为目标”。其图形商标将“NISSAN”放在象征太阳的圆上,清晰地表明了公司名称,并突出了所在国的形象。

# Nissan Renault

## 雷诺车标

创立于 1898 年的雷诺汽车公司以创始人路易·雷诺的姓氏命名,图形商标是四个菱形拼成的图案,象征雷诺三兄弟与汽车工业融为一体,表示“雷诺”能在无限的四维空间中竞争、生存和发展。20 世纪 20 年代雷诺公司研制新车型,设计者在前面留下一个空洞以便能清楚地听到喇叭声,并用金属格将它挡住,因而诞生了车前端的带有手写体公司名字的菱形标识。1972 年匈牙利波普艺术家维克托·瓦萨勒利将名字去掉,赋予车标以更现代的外观。



经团联合会位于大手町的心脏地带，是东京的商业贸易中心，也是日本资本主义的精神地标。会馆内驻有全球最具影响力之一的企业经营组织。20世纪50年代初，美军代管时期接近尾声，由大型日本企业、政府行政体系及自民党保守政治人物组成的“铁三角”，便接手掌舵日本的前途。

1999年3月27日在经团联合会大型会议厅所发生的事件，更因此地在经贸界的地位而显得非比寻常。在这个仅次于美国、全球第二大汽车工业体系的日本国里，位居第二大车厂的日产汽车有限公司(Nissan Motor Company Limited)于当天发布了一项消息：一位外籍主管将走马上任，前来挽救这家日本企业。虽然日产的体质虚弱，但仍是一家巨型企业，拥有十四万名编制内员工，而集团企业联盟<sup>①</sup>及供货商则合计约有五十万名员工，其经济实力占日本国民生产毛额百分之一

① 集团企业联盟Keiretsu：以银行票券等大型金融机构为中心，形成一个网状的“交叉持股”集团，并和执政者维持着“命运共同体”的关系。

以上。这是一家多国企业,在美国、墨西哥、欧洲、亚洲都设有工厂,并在全球五大洲皆设有分公司。总之,从冰天雪地的阿拉斯加到热带地区,从遥远的北方到南方好望角,人人都认识这个品牌:日产已是与全人类日常生活息息相关的日本汽车企业之一。“日产”是由Nihon Sangyo缩写而来,意指“日本产业”,十足体现日本的民族情怀。

选择3月27日这一天发布消息,实非偶然。因为在3月31日,所有日本企业都必须结算自1998年4月1日开始的年度会计账。对于日产而言,该年度仍是亏损连连,而且已是过去八年的第七度亏损。

十五年前,大卫·哈伯斯坦(David Halberstam)曾在《The Reckoning》一书当中,赞扬日产是当前日本的代表性企业,好比敢于迎战的现代武士,抵御入侵的底特律巨人,但此后的日产却逐渐走向破产边缘。在负债累累及二十六年来日本国内市场逐步萎缩的情况下,这家位于银座的企业前途已经很明显了:倘若日本政府不愿出面援助,日产只能申请破产或寄望从海外觅得外国企业进行合并。眼看1999年3月31日迫在眉睫,日产高层终于在数月的考量后,走向第二个选择,但这家外国合作伙伴的名字直到最后一刻才揭晓,不过答案却不是太令人吃惊。

## 大卫对抗巨人

雷诺?你说的真是雷诺?在汽车工业世界里,雷诺一直像只不起眼的丑小鸭。雷诺原是一家国营企业,最近才民营化,但是法国政府仍是该企业最大的股东。在法国以外,雷诺的经营并不顺遂:过去曾经在美国市场上推出小轿车Dauphine,但只是昙花一现,其后的表现只能用一败涂地形容。之后也曾并购美国汽车公司(AMC),但是投资数亿法郎失败之后,又转手卖给克莱斯勒(Chrysler)。更近期的一桩失败经验乃是与沃尔沃汽车(Volvo Car)的合并计划,这次的失败经验似乎更印证这家前国营企业的宿命:雷诺过去太依赖国内市场,因此在世界汽车工业版图重新洗牌的新一波浪潮中,注定要被牵着鼻子走。说来凑巧,日产原先意属的合并对象正是大胆完成跨大西洋两岸合并案未久的戴姆勒-奔驰有限公司(Daimler Benz AG)和克莱斯勒汽车公司这家最新世界汽车工业巨擘。

在成功合并当时正陷入谷底的排名底特律第三大车厂的汽车公

司后,约根·施伦普(Juergen Schrempp)这位出身斯图加特的汽车皇帝的目光便转向亚洲。在书面文件上,雷诺汽车与戴姆勒-克莱斯勒汽车为了取得日产经营权的竞争,活脱就是圣经里大卫对抗巨人的翻版。就法兰克福与纽约联盟这边而言,这家德美跨国集团的经济规模,比它的法国对手强上十倍;对于即将失去主导权的日本人来说,也许在心理上比较容易接受被德国人收购。总之,德国曾是惟一一个能够与日本在汽车贸易中达成平衡的国家,奔驰(Mercedes-Benz)、宝马(BMW)、奥迪(Audi)及大众(Volkswagen)等厂牌对日本消费者有极大的吸引力。在日本进口车市场上,德国厂牌就占了三分之二强;同一时间,雷诺汽车在日本1998年的销售量不到三千辆。再者,藉由奔驰与福莱纳(Freightliner)组成的世界第一大卡车品牌,戴姆勒-克莱斯勒可用保证援救日产柴油(Nissan Diesel)为手段,诱惑日产的经营管理阶层,因为这家庞大的子公司比母公司的情况更糟。

然而,就像圣经里的寓言故事一样,这家法国车厂将自身较小的规模及相对较少的资本额转变成优势。接触日产汽车是一项经过深思熟虑的决定。在经历与沃尔沃汽车合并失败的惨痛教训之后,路易·施维茨(Louis Schweitzer)深知必须尽快重起炉灶,于是雷诺汽车在彻底完成民营化及在南方共同市场<sup>①</sup>开启战局之后,一支由退伍军人乔治·敦恩(Georges Douin)所带领的国际化团队,便衔命前往亚洲,寻求可能的结盟机会。雷诺汽车正式驶向太阳帝国。

## 日本企业精神危机

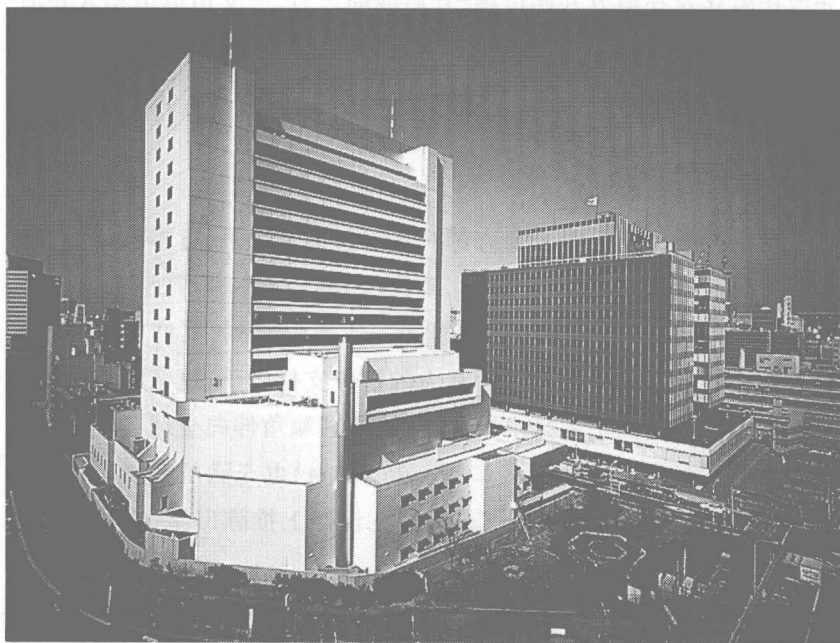
在一片强势及征服者姿态的汽车工业面具之下,日本汽车业界的实际状况真可谓对比强烈。诚然,丰田(Toyota)藉由其所制定的产能秩序“以机械改变世界”,攀上了全球第三大车厂之列,其产能系统几乎成为全球各界的典范。在强而有力的财务支持之下,这家名古屋企业掌握超过百分之四十的日本市场,并且将其触角伸向全球各地。刚升为日本第二大车厂的本田汽车(Honda Motor)也充满了朝气。作为一家以技术见长的企业,本田汽车擅长在设计上推陈出新,以吸引年轻

① 南方共同市场Mercosur:由南美洲阿根廷、巴西、巴拉圭及乌拉圭四国于1991年3月共同签订亚松森协议而决定成立,并于1995年1月1日起开始运作。



的顾客,并且成功地将美国市场转变成主要获利市场。因为对本身的自信及对前景的看好,本田汽车坚定维持自己的独立性。但是对于其他日本车厂来说,在日本于20世纪80年代经济快速发展,并于1990年爆发泡沫化危机之后,这一段“失落的十年”带来一连串的经济磨难,并引发对企业本质的探讨。马自达(Mazda)在美国车厂福特(Ford)的有效控管之下渡过了危机;规模较小的如五十铃(Isuzu)、富士重工(Fuji Heavy)(品牌为速霸陆Subaru)及铃木(Suzuki)均寻求世界第一大车厂通用汽车(General Motors)的保护;专门生产迷你车而在日本汽车市场独树一帜的大发(Daihatsu)则加入丰田集团。其余的只剩下三菱汽车公司(Mitsubishi Motor Corporation)和日产汽车。

因为过度依赖三菱集团企业联盟,三菱汽车公司的情况也不好,甚至比日产汽车更糟,不过,三菱汽车的股权非常集中,主要由三菱集团内的两个重量级成员所掌控,分别是集团内的旗舰企业三菱商事株式会社(Mitsubishi Corporation),及集团下的大型重工企业三菱重工印刷机制造部(Mitsubishi Heavy Industries)。换言之,就像路易·施维茨茨先前对本书作者所说的:“和三菱汽车周旋,意味着必须和三菱集团上下保持良好关系,日产汽车则只需说服其管理阶层即可。”



■ 日产汽车公司总部

在成为致命弱点之前,建构今日日本资本主义经济模式的核心力量已被外人所洞悉。日产汽车的下场很可能早在1997年的秋天,就因日本国内经济危机而被预见,那时的富士银行(Fuji Bank)总裁便指出不会接收富洋集团(Fuyo)在其银行旁设立的子公司——山一证券(Yamaichi Securities),而日产汽车正属于该集团的一分子。该集团内部明显不如三菱、三井(Mitsui)或住友(Sumitomo)等集团那般步调一致,但是其内部各企业成员却有着相同的问题,并且彼此交叉持股。日本四大证券商之一的山一证券破产之后,接着引发拓殖银行(Takugin Bank)周转失灵,从而提前敲响日本财务金融系统崩溃的丧钟。自从经济泡沫化发生以来,因为一直没有提出有效对策,导致坏账的问题有如滚雪球般越滚越大,使得国内几家主要银行再无法确实发挥过去对国内企业的传统功能。资本主义市场的相对落后状态,使得日本企业几乎必须完全依赖银行的资金,而从资金取得的门槛升高或资金突然短缺的情况来看,可以预见这些企业的下场。然而,在1997至1998年的金融风暴期间动用部分再筹措资金补偿国债的举动,使得日本各银行被勒令调整资产结构,对多数偿还能力程度不一的债务人而言,事实真相就快公诸于世。按过去的规矩,日产汽车能够寄望两家大型银行的支持——富士银行,一家商业银行——及日本工业银行(IBJ),尤其是日本工业银行,因为它是日本在重建及扩张经济规模中,扮演关键角色的三家长期借贷银行中最为重要的一家。日本工业银行牵动日产汽车的命脉,因为该银行提供给日产汽车的不仅是资金,而且还提供许多优惠,并在过去许多艰难时刻派遣管理人员进驻该工业集团,这是日本经济攀升时常见的一种操作模式。可是,日本工业银行本身的情况也不乐观,仅仅只比它的两个对手——日本长期信贷银行(LTCB)及日本信贷银行(NCB)幸运,躲过了破产及被收归国有的命运,但是它若想要继续存活,就必须和别人合并,因此有了日后瑞穗集团(Mizuho)的诞生。在1999年初,虽然整件事还未尘埃落定,但是对于日产汽车的经营阶层来说,已经可以大致描绘出事情的结果:日产汽车必须从其他方面寻求生路。

向日本政府求援?一位具有影响力的官员指出,收归国有向来不是日本政府在经济问题上惯用的政策。日本政府在经济方面的影响力十分深远,却比较倾向采用其他方式。运用纳税人的金钱来提供资助

已是不太可能的事,要资助银行也是困难重重,就算如此一来可能会因为一家金融机构的潜在崩溃危机而引起外围连锁效应。资助制造业厂商,那是绝不可能的。

日产汽车能寄望从日本的竞争对手中找到援助吗?和其他工业国家里的汽车工业一样,日本汽车工业界并购消息也时有所闻。在20世纪60年代时,日产汽车就曾经兼并太子汽车(Prince Motor);丰田汽车则是对专门生产迷你车的大发汽车采取日趋严谨的控管策略,并且控制了以生产重型车为主的日野汽车(Hino)。日野汽车当时已是雷诺汽车的日本策略伙伴,且在战后已立即装配五万辆的四汽缸汽车。尽管如此,先前所提到的问题,答案已经很清楚明确:“不行。”首先,本地可选择对象并不多,只有丰田汽车及本田汽车。如果将位居日本第二名和第三名的日产汽车及本田汽车合并呢?这就好比是把鲤鱼和兔子放在一起!至于由丰田汽车收购的话,虽然充其量也只需要动用这家名古屋巨型企业巨额资金里的九牛一毛,但这就好比是要十四万名日产的员工集体切腹一样。过去十年内,日产汽车一直活在追赶丰田汽车的信念中,随后只能苦涩地目送这项目标逐渐远去。这场追逐战对日产汽车的溃败有决定性的影响,因为它只顾着模仿对手,却忽略了自身的特质。

于是,日产不得不寻求外国合作伙伴,而且在偶然间找到最佳盟友——雷诺汽车。这其中当然有几分运气。

## 互补性

就资金或商业贸易方面来说,规模太小且太过于欧式作风的雷诺汽车,与合并完成后的戴姆勒-克莱斯勒汽车相较之下,实在显得太脆弱,后者的合并行动似乎开启了新一波集团化的竞争。根据分析专家的评估,年产量四百万辆汽车是此后一般车厂是否能继续存活下去的门槛,雷诺汽车离这个目标还很远。固然,该企业的资本有一大部分仍掌握在法国政府手中(百分之四十四点四)而无法随意动用,但这其实是一道防火墙,是一个随时可以进行检讨的防御位置。法国政府已不必继续担任促使该企业强化竞争力的股东了,为了能够掌握自身的命运,雷诺汽车必须壮大起来,而且必须快速成长。

很快地,雷诺汽车国际化团队的研究结论便指出:公司未来的道

路是往亚洲,而且在亚洲最佳的合作对象便是日产汽车。就地理面来说,这样的互补性近乎完美:雷诺汽车在欧洲非常强势,而日产汽车虽然成功进驻英格兰东北角的桑德兰(Sunderland),但和其他日本同业一样,在欧洲市场的占有率非常小;反之,日产汽车在日本及亚洲都已经扎了深根,而雷诺汽车在此区域的影响力仍十分有限。雷诺汽车在美洲大陆的南端正大举扩张,同时日产汽车则进军墨西哥;日产汽车终于在有利可图的北美市场上,缴出年销售量七十万辆汽车的亮丽成绩,而雷诺汽车却在并购美国汽车公司失败后,黯然退出北美市场。

因为事关竞争力及各自的优点,两家企业间的合作也必须显得强而有力。日产汽车保留高级工程部门,特别是在发动机及传动装置领域的工程,另外还有日本人擅长的工业制程及品管问题;雷诺汽车擅长的领域则正好是日本工程师们倍感吃力的地方:概念革新、设计原创力、采购、市场行销、品牌认同及财务鉴定报告。

## 雷诺提亲

只剩下说服日产汽车点头答应这门亲事了。在三个竞争者之中,雷诺汽车最不具分量、资本额最小、最不具魅力。除了主要是为收购日产柴油这个重型车部门而来的戴姆勒-克莱斯勒汽车以外,日产汽车总裁塙义一(Yoshikazu Hanawa,音确)也等待着美国汽车业大厂——福特汽车,但是福特汽车在日本及亚洲已和马自达有基本的合作产能;同时,这家美国第二大厂也正在补充或消化其在欧洲所并购的重要产业,特别是沃尔沃汽车,福特汽车的老板杰克·纳赛尔(Jac Nasser)虽未让塙义一完全死心,但也明白表示兴致并不高。戴姆勒-克莱斯勒汽车订出的门槛非常高:超过百分之五十的股权及完整的经营主导权。在沃尔沃汽车一案惨遭滑铁卢之后,路易·施维茨及其团队改采比较柔性的手段:雷诺汽车没有



■ 日产汽车总裁塙义一,他于2001年离职,其职位由卡洛斯·戈恩接任。



■ 本书的主人公卡洛斯·戈恩

要求讨论经营主导权,而是要求先施行对双边内部牵动逾百人的评估措施,日产汽车和雷诺汽车的人员将在为期数月的时间内,谈论产业、产品、工作平台、发动机组、分工方式、技术或区域互补支持,并寻求更进一步的彼此认识及互相尊重,如何进一步获利的问题则在稍后提出。随着一步步的深入检视,两家企业都越来越觉得对方是十分登对且近乎理想的对象。随着史怀哲和埤义一两人之间多次秘密高峰会谈,一股化学作用很明显地在这两位——一位是前法国国立高等行政学院的学生及另一位东京大学的校友之间起了效应。1998年11月时,路易·施维茨亮出了他手中的“王牌”,前米其林(Michelin)第二号人物,但是已经在两年前离职的卡洛斯·戈恩(Carlos Ghosn)前来东京,向日产汽车的执行委员会简报其“二十亿计划”,雷诺汽车就是藉由此计划才能在度过艰难的1996年后,以惊人的幅度快速反弹回升。所有在场人士都证实,这场简报对两家企业的会谈进度起了极重要的影响力。路易·施维茨视戈恩为此一缔盟计划灵魂中枢人物的信念,已完全为埤义一所接纳。该简报虽也十分吸引日产汽车的其他领导人,但是他们还在犹豫,他们仍希望能和戴姆勒-克莱斯勒汽车达成协议,并且

仍不放弃与福特汽车接触。日产汽车从1998年夏天开始寻求买家以来,整个局势在1999年2月中至3月底间仍摆荡了数周:首先是戴姆勒-克莱斯勒汽车突然发表声明,退出收购计划。因为受到与克莱斯勒的合并过程不若预期顺利的影响,约翰·施伦普无法说服其执行委员会中的美方成员把握这千载难逢的机会;因为坚持其“合并对象平等”的原则,他拒绝强度关山,但他后来则承认这不过是个手段。而对于雷诺汽车来说,这可是千禧年之前,本世纪难得的好机会,但得把握机会才算数,也就是说,必须说服雷诺汽车的主要持股人——法国政府。

### 高高在上的股东

路易·施维茨将资料准备得非常完整。在1996年的重挫之后,雷诺汽车马上重新站起来,并自次年起又成为获利企业:公司没有负债,财务健全,而且生产线稳定,尤其是Senic系列车种。该车种首开小型单体车厢之风气,且在欧洲汽车市场上掀起一阵旋风,因而获得资金来源,得以进行土耳其及南方共同市场扩张的计划。雷诺汽车将中级管理阶层年轻化,并且希望麾下男女员工能对赴日打天下做心理准备。史怀哲打算用这一切说服其主要的股东以获得支持。一项能够借着扩大规模、伸展版图、提升技术、厚实财务,从而确保未来长保安康的历史性机会已来临。这项交易并不是完全没有风险,但是所有的风险都已被审慎评估,这显然还比不上待在一家不断重新分配股权的企业里静止不动的风险。尽管如此,也不能斩钉截铁地说法国政府过去在扮演国营企业股东的角色时,从来不曾有过杰出进取的表现。和学理上不同



■ 雷诺汽车生产的 Senic 系列轿式休旅车

的是:若要成为具竞争力的企业,在经营管理方面,原则上应当要与其民营对手拥有相仿的自主权,但实际上,它们总是被期望在社会上或政治上表现责任感;而在随后里昂信托(Credit Lyonnais)或法国电信(France Telecom)的不负责任脱产行为中,法国政府却扮演睁一只眼闭一只眼的股东,放任一连串高风险的策略;最后政治力介入,企图将这些企业的领导职位纳入法国传统酬庸系统,即使这现象并不是必然的,但是每当政治权力转移时就会出现这些现象。不过,路易·施维茨非常清楚这个圈子,他曾为财政及工业部长罗兰·法比育(Laurent Fabius)领导其班底,随后又经法国总理延揽,这位雷诺汽车的掌门人并不是一位活跃的社会党人,但他的立场比较偏左派。他和许多位现任的政府要员,不管官员或顾问,都是好朋友;他们多半都出自同一所学校——国立高等行政学院,并循同样的路径开展职业生涯——担任高级公务人员。最著名的就是总理乔斯班(Lionel Josepin)。因为是必备的手续,路易·施维茨准备的资料将被层层上呈审核,但是会获得许多礼遇。一旦不合惯例,政府所扮演的持股人角色就会发挥他的影响力:即授权一项无疑将会令个人股东们感到难受的策略性冒险手段。

## 松了一口气

东京的情况也一样,政府和行政部门不但不反对,反而积极促成两家企业结盟。在以前可没这么容易。虽然像日产等一般日本大型企业,近十年来竞相投入国际版图之扩张,但是日本内地的环境长久以来却让外国企业感到过于严苛而裹足不前。在日本企业精神、在商言商的逻辑观念里,出口贸易不管是产品、工厂或资本输出,都是一桩美事;而进口贸易对他们而言,却兴趣缺缺。自20世纪80年代全球化现象开展以来,可以这么说,外商在日本群岛的直接投资行动,仍然是被视为不受欢迎的。透过协商达成合并的例子真是少之又少,恶意并购行动更是从未发生过。

但不论在日本或在其他地方,世事绝非一成不变。自80年代中期,日本便开始为泡沫经济付出代价,该现象将股市及地产市场快速带向高峰,随后当该经济成长模式停滞不前时,日本却无力及时作出改革,于是在90年代初期泡沫开始消融时,这个曾是经济成长的常胜将军摇身一变,成为七大工业国的沉重负担。日本并不像一般新兴国家那样

崩溃瓦解,因为它仍有巨额存款,但是日本的银行体系却受到重创。政治动荡、金融丑闻及道德风纪问题,在在让以往一向不容被怀疑的官僚体系受到责难,整个体系到处出纰漏。尽管体质最好的日本企业均能及时脱离险境,但其他企业则吃足了苦头,而其中大多数的企业能存活下来,完全是倚赖各家银行的盲目支撑,而这些银行本身则像是连环漫画里的人物,一直往虚无地带追逐,走过之处却在他们的脚下——塌陷。整个改革非常缓慢,但总算是度过危机了。改革的过程虽不是一气呵成,却不致中断,于是这座岛国渐渐建立起其付款机制、会计账制及企业监督机制,以便适应美国及欧洲所通用并作为国际标准的原则。此次的经济危机破坏许多日本原有的社会价值契约,如:终生职位、按年资晋升、国家监察机关与企业间的准交流渗透状态、由集团企业联盟网络所形成的旧时互助组织。交叉持股经营的制度绝对要打破,若干企业集团,例如三井和住友的合并,便结合了各自在金融或化学等众多不同领域的经济活动,而其实这些企业集团的历史及彼此的竞争均可以上溯到明治维新时代。更令人兴奋的是,和外商企业结盟的想法,已在慢慢酝酿成形中。此外,富传奇性的通产省(MITI, Ministry of International Trade and Industry)马上就要更名为经济产业省(METI, Ministry of Economy, Trade and Industry)。在乔玛斯·强森(Chalmers Johnson)的经典著述《通产省与日本奇迹》中,该部门被视为“日式企业精神”的中枢及心脏。通产省被期许能借着率先改革而浴火重生。行动并不总是跟得上口头宣示的脚步,但是毋庸置疑,雷诺汽车与日产汽车的缔盟计划将受到热情的款待。甚至在日本首相官邸里,首相小渊惠三(后来于任内因脑溢血辞世)案牍劳形,只为避免曾于1997年至1998年间强力袭击日本的金融风暴卷土重来。当然,从旧政治势力及官僚体系口中,不免传出难听的怨言,但是等日产汽车的外籍大股东抵达时,所获得的接纳又将呈现一番引人注目的包容力。就像大部分的国际性媒体一样,在日本的新闻界,一旦惊讶的反应一过,紧接着主导一切的就是怀疑的情绪。他们之中只有极少数认定该企业将获得成功,就像著名的法国连环漫画《Asterix le Gaulois》里古代罗马人的反应,分析家们主要反应就和古代罗马人的反应一样:这些法国佬都疯了!



## 成本杀手

“Le cost killer(成本杀手)”——就是这个掺杂了法语和英语的混合同，让卡洛斯·戈恩迅速地被日本传媒密集介绍给日本国内大众，也因此让急于想知道未来老板是何许人的日产汽车员工们，能一睹其庐山真面目。雷诺和日产的结盟带来了一名具备多国语言能力、出生在巴西、祖籍为黎巴嫩、接受法国文化熏陶、在欧陆及美洲大陆接受职场洗礼的年轻主管。卡洛斯·戈恩曾在规模世界第一但却毫无特色的轮胎厂——米其林工作了十八年，并创下最快速晋升至管理阶层的纪录。他在1996年受到路易·施维茨召唤而离开这家轮胎制造厂，加入雷诺汽车时，已经是营业额占全米其林超过百分之四十的北美地区总经理。在碧蓝谷(Billancourt)，他亦是“二十亿计划”的主要推手——这是个期望让雷诺汽车重生，而拟定的减少并合理化成本支出的基本方针。当时雷诺汽车刚刚遭逢挫败，在1996年的时候，该法国汽车厂又一次在财务上遭受重大损失，而外界一般均将此次财务损失归咎于该企业过去的紊乱制度。在“二十亿计划”当中，将位于比利时维沃德(Vilvorde)的一座工厂关闭，该事件激起轩然大波，尽管各方政治压力纷涌而至，雷诺汽车的领导阶层仍不改初衷，“二十亿计划”如期执行，而且雷诺汽车在1997年便重新恢复获利。卡洛斯·戈恩从此得到他的第一个绰号，而以后他还会有其他更多的绰号。

日产汽车员工们的不安之情是可理解的。犹如邻床病人死了，若未实时安抚同病房的其他病人，阴影将永远笼罩着。但“雷诺人”从未打算以征服者的姿态进驻银座。当然，该法国企业支付了五亿美元以取得日产汽车百分之三十六点八的股份，合计约三十亿法郎，那时欧元仍未上路。为了避免将日产汽车的庞大债务也一并带入雷诺汽车的资产内，路易·施维茨想等稍后若一切进行顺利，再行添购股权。双方在结盟协议当中已达成共识，在缩减为十席的执行委员会里将有三席雷诺汽车的代表。卡洛斯·戈恩将成为该日本企业的执行负责人，日产汽车还特别为他设置了特别的职称——执行长。不过，他们并不是前来日产汽车抢地盘的占领军，在第一张派遣名单上一共有十七人，这充其量只是一支特遣队。路易·施维茨下达的指令非常简单：要快点出发，因为雷诺汽车也没有巨额资产。在离开巴黎之前，戈恩发给每个人一份工作须知：此行并不是要改造日本，而是帮助日产汽车重新站起来。