

Глава двадцать первая

С верой в будущее

«Наша китайская эпопея символизирует нашу надежду и веру в будущее Японии, которая находится в поиске новых для себя ориентиров. Возрождение „Ниссана“ — это тоже своего рода символ надежды...»

После того как лопнул мыльный пузырь, надутый волной финансовых спекуляций 80-х годов, о Японии стали упоминать в мировой прессе только в связи с плохими новостями. В стране продолжается нескончаемый кризис финансовой системы, разрешению которого препятствует тяжкое наследие в виде невозвращенных кредитов, взятых в период оргии спекулятивных вложений. Страну сотрясает череда политических и финансовых скандалов, дискредитирована национальная бюрократия, всегда считавшаяся гарантом будущего страны. В стране наблюдается вялый экономический рост, который поддерживается благодаря государственному финансированию, что уже повлекло за собой резкое увеличение государственного долга. Страна теряет свое влияние в регионе, ее теснит бурно развивающийся Китай. Япония, которая была символом динамичного развития, превратилась в символ «великой стагнации», в «больное звено» Большой восьмерки. Поразивший страну кризис повлек за собой и кризис японской модели управления. Провозглашенная Эзрой Фогелем «страной номер один», Япония, которая еще десять лет назад, казалось, была готова целиком проглотить топчущуюся на месте Америку, вдруг предстала страной мифов. Оказалось, что все в ней «насквозь фальшиво»: ориентация на долгосрочную перспективу стала трактоваться как проявление инертности, традиционные связи социальных партнеров объявили эксцессом застывшего в своем развитии общества, а «железный треугольник», благодаря которому лежавшая в 1945 году в руинах страна стала второй по значимости мировой экономической державой, — «системой

неэффективных сговоров». Как сказал американский экономист Ричард Кац, Япония оказалась «неработающей моделью». В течение всего «потерянного десятилетия» на Японию обрушивался целый поток разнообразных советов и оказывалось непрерывное давление по линии финансов, торговли и политики со стороны главным образом США, ставших отныне символом альтернативной модели развития. Особая ценность уникального опыта альянса между «Рено» и «Ниссаном» отнюдь не сводится к тому, что на свет явилась очередная «история успеха». Важно то, что опыт Альянса в полной мере продемонстрировал огромные преимущества, которыми до сих пор обладает Япония, но также и ее слабости, от которых она страдает.

«Японские людские ресурсы — явление исключительное. Для меня в этом нет никаких сомнений. Так что же это такое — Япония? Страна, расположенная на острове, лишенном ресурсов. Ее природа сурова, ей со всех сторон грозят разные напасти в виде землетрясений, тайфунов и т. п. И тем не менее эта страна превратилась во вторую по значимости экономическую державу мира. Единственным ее ресурсом является японский народ, и в особенности его трудящаяся часть. Успешное возрождение „Ниссана“ наглядно демонстрирует, на что способна Япония. Моя команда и я сам стали катализатором этого возрождения. Химическая реакция не может проходить без катализатора. Но все же качество реакции в „Ниссане“ оказалось исключительным. Далось это нелегко, полученный результат, разумеется, не идеален, но, как бы то ни было, качество этой реакции вызывает у нас чувство глубокого уважения к Японии и ее народу...»

Блестящее возрождение «Ниссана», который за три года прошел путь от предсмертных судорог до рекордного уровня рентабельности во всем мировом автомобилестроении, полностью подтвердило вывод, сделанный Луи Швейцером и участвовавшими в переговорах сотрудниками «Рено». Этот вывод заключался в том, что «Ниссан» является, в сущности, здоровым предприятием, но управление на нем поставлено плохо. Хочется спросить у Японии, у ее политических деятелей, чиновников, предпринимателей, способны ли они сделать для своей страны и для своих предприятий то же самое, что Карлос Гон и его команда сделали для «Ниссана».

«Будущее, разумеется, покажет, но мне представляется, что опыт „Ниссана“ оказал влияние на Японию. Этот опыт повлиял на состояние умов, на клиентов, поставщиков, партнеров „Ниссана“, на всех тех, кто с близкого расстояния наблюдает за происходящим на предприятии. Используемые решения нельзя напрямую переносить на другие предприятия, потому что они непосредственно увязаны с особенностями сложившейся ситуации, историей предприятия, работа-

ющими на нем людьми. Но два урока, которые мы извлекли из приобретенного опыта, можно считать универсальными. Один из них состоит в том, что не бывает безнадежных ситуаций. По сравнению со всеми остальными промышленными предприятиями Японии „Ниссан“ находился, возможно, в самом тяжелом положении. Но предприятие полностью возродилось за два года без применения каких-либо искусственных приемов. Из этого следует, что вы проигрываете только те сражения, которые не решаетесь дать. Второй урок, который особенно важен для Японии, состоит в том, что если руководство осуществляется понятным для всех образом и пользуется поддержкой, если стратегия ясна и внятно изложена, то за качество и скорость исполнения принятых решений вы можете не волноваться. Разумеется, контроль за исполнением необходим, он потребует времени и сил, но все будет исполняться самым замечательным образом...»

Трудность, как для Японии, так и для большинства ее предприятий, заключается в том, что пока еще не выработана адекватная стратегия и не достигнуто единое понимание в отношении того, что следует отбросить, а что — сохранить в рамках модели экономического и социального устройства, создавшей современную Японию. В целом понятно, в каком направлении необходимо двигаться. Хоть и с запозданием, но страна встала на трудный путь сокращения государственного вмешательства в экономику и большей открытости. Но японцы очень сдержанно относятся к идее восприятия в целом американской модели, которую кое-кто настойчиво рекомендует им с противоположного берега Тихого океана. И японцев можно понять.

Не следует забывать, что Япония может позволить себе роскошь не торопиться с выводами, потому что за сорок лет экономического роста, продолжавшегося вплоть до начала 90-х годов, она накопила огромные финансовые резервы. Страна, которая вышла из Второй мировой войны полностью разоренной, располагает в настоящее время третьи мировых ресурсов накопления, хотя часть этого накопления в настоящее время можно считать залогом применительно к государственному долгу, достигшему 150% валового внутреннего продукта страны. Япония остается лидером в области ряда передовых технологий. Некоторые ее предприятия, причем не только самые крупные и знаменитые, и в будущем сохранят доминирующие позиции на мировых рынках. Япония направляет на финансирование научных исследований и разработок гораздо более высокую долю своего валового национального продукта, чем США и уж тем более Европа. Но, как и каждая нация, столкнувшаяся с необходимостью изменения своей модели экономического роста и социального устройства, Япония раскололась на реформаторов и консерваторов. Борьба между ними, возможно, завершится не скоро, но ее результат не вызывает сомнений.

Важно и то, что опыт, приобретенный «Ниссаном» с момента создания альянса с «Рено», вызвал большой и неослабевающий интерес. Само

по себе это является иллюстрацией поисков выхода из нынешнего кризиса. Премьер-министр Японии Дзюньитиро Коидзуми, считающий себя реформатором, в котором остро нуждается страна, охотно ставит Карлоса Гона в пример своим соотечественникам. Многие обозреватели полагают, что японское общественное мнение уже созрело для кардинальных изменений, но правящая элита страны либо проявляет откровенную сдержанность, либо попросту неспособна адекватно продирижировать этими изменениями.

«Говоря о возможных политических последствиях наших действий, следует исходить из того, что японцы в целом очень прагматичны. Японец оценивает достоинства того, что вы делаете, и результаты, которые вы при этом получаете. Если его оценки положительны, то он считает, что у вас есть чему поучиться. Если вы не получаете хорошего результата, тем более если вы при этом человек, чужой для Японии, то интерес к вам моментально пропадает. Но японец также очень внимательно отслеживает все то, что чуждо его стране. И как наблюдатель он настроен очень критически. Но как только люди замечают, что между планами, действиями и действующими лицами существует органическая связь, все это становится для них очень привлекательным. Сотни тысяч людей, работающих в „Ниссане“ и в связанных с ним организациях, сильно влияют на формирование общественного мнения. Все, что я делаю внутри „Ниссана“, быстро становится известно за его пределами. Люди, работающие в „Ниссане“, доводят информацию до широкой общественности лучше, чем СМИ. У нас бы ничего не получилось, если бы были расхождения между тем, что мы говорим, и тем, что делаем и чего добиваемся...»

Блестящее возрождение «Ниссана» сильно повлияло на умонастроения в деловых кругах, но нельзя сказать, что из этого были сделаны правильные выводы. Планы реструктуризации, о которых объявляют крупные японские промышленные группы, действующие, например, в электронной промышленности, по крайней мере на словах преисполнены решимости, особенно когда речь идет о ликвидации рабочих мест. Но когда дело доходит до их выполнения, то все происходит медленно и нерешительно. Программы сокращения задолженности на деле часто превращаются в операции по отсрочке погашения долгов или по их полному списанию с согласия банков и при содействии властей.

«Людей удивляет та скорость, с которой мы движемся вперед, причем движемся без шума и громких заявлений. Все, что мы делаем, выглядит очень конструктивно, очень продуманно, без каких-либо скидок на объективные трудности. И делается все очень быстро. Но не в том смысле, что мы очень быстро принимаем решения, а потом очень медленно их осуществляем. Мы стремимся максимально сокра-

тить промежуток времени между выявлением проблемы и ее решением и всегда добиваемся видимых позитивных результатов...»

Сам Карлос Гон и другие руководители «Ниссана» всегда воздерживаются от того, чтобы приводить «Ниссан» в пример или давать кому-то советы. Рютаро Кобаяши, президент Fuji Хегох и объединения предпринимателей «Кейдзай Дуюкай», ассоциации, объединяющей на индивидуальной основе руководителей крупнейших японских предприятий, много раз активно призывал Карлоса Гона вступить в их ряды. Но до сих пор это предложение отклонялось.

«В настоящее время я отказываюсь от выполнения каких-либо обязанностей на стороне. Я должен полностью сосредоточиться на делах „Ниссана“. В действительности надо попытаться понять следующее: почему большинство японских предприятий уклоняются от решительных действий, направленных на преодоление нынешнего застоя? Я убежден, что происходит это из-за неумения решать проблемы. И дело не в том, что если ты иностранец, то у тебя все обязательно получится, а если ты японец, то обречен на неудачу. На самом деле все определяется умением, опытом и подходом к решению проблем...»

Карлос Гон не раз повторял, что добиться успеха в возрождении «Ниссана» мог только человек со стороны, а если бы этот человек оказался еще и японцем, то это был бы самый лучший выбор. Любая встреча всегда является следствием случайности и необходимости, стечением объективных обстоятельств и личного предназначения, в результате которого нужный человек оказывается в нужном месте в нужное время.

«Когда на меня было возложено проведение всей этой операции, я подумал, что мир не так уж глупо устроен и далеко не все зависит от случайностей. Ведь в течение всей моей карьеры я готовился именно к этому. Я не принадлежу к тем, кто считает, что все определяется случаем, а мир — это большой хаос. У меня не было заранее сложившегося представления о Японии, и я приехал туда, не имея готовых рецептов. Мне довелось жить в разных странах. В течение долгих лет я выступал в роли поставщика, и это позволило мне изучить всех производителей автомобилей. Я кое-что сделал для того, чтобы в „Рено“ дела пошли на лад. Мне казалось, что все, что я делал до сих пор, было лишь подготовкой к выполнению моей главной миссии. Теперь все будет зависеть от тех результатов, которые мы получим в „Ниссане“. Если через два или три года произойдет полное возрождение предприятия, то это будет означать, что конкретная ситуация и конкретные люди нашли друг друга. Даже еще до начала переговоров между „Рено“ и „Ниссаном“ у меня сложилось впечатление, что поло-

жение на обоих предприятиях очень схоже. И еще мне казалось, что я и „Ниссан“ предназначены друг другу...»

Замечательна также способность работников «Ниссана», от президента Ханавы до рабочего на конвейере, принять от человека со стороны помощь в радикальной перестройке того, что составляло их мир. Объективными обстоятельствами, будь то почти безнадежное положение «Ниссана» в начале 1999 года или установление эффективного финансового контроля со стороны «Рено», невозможно объяснить, как и почему сработала вся эта «алхимия». Невозможно также утверждать, что все прошло гладко, без малейших трудностей.

«Вся эта эпопея еще очень молода, с ее начала прошло всего четыре года. Она черпала вдохновение во взаимном уважении, воле к партнерству, отказе от действий с позиции силы. Но все это далось нелегко. Необходимо было постоянно пресекать попытки навязывать решения силой, что обязательно привело бы к непоправимым последствиям. За этим надо было следить, как за стоящим на огне молоком, но в конечном счете все усилия были вознаграждены. Уважение к другим людям, к их специфике, сотрудничество, совместная нацеленность на достижение наилучших результатов — все это рано или поздно бывает вознаграждено...»

В отличие других самопровозглашенных специалистов по реформированию Японии, Карлос Гон и его команда из «Рено», не ставили перед собой идеологических целей и не стремились любой ценой навязать новую модель. Они приехали не для того, чтобы устраивать демонстрации.

«С самого начала было много шума вокруг моей репутации „убийцы затрат“. Но я ничем не провоцирую Японию хотя бы потому, что не принадлежу ни к какой отдельной культуре, ни к какой отдельной модели. Я гораздо дольше был поставщиком, чем работником автомобильной компании. Хоть меня и считают французом, но я очень долго жил за пределами Франции. В одной недавно опубликованной статье журналист привел высказывание руководящего работника „Ниссана“, который заметил следующее: „Понятно, что он не японец, но его также нельзя считать типичным бразильцем или французом. Если бы его личность слишком ярко отражала его национальную принадлежность, то вряд ли он добился бы успеха“. В этих словах много правды. Японцы не считают меня французом, бразильцем, ливанцем или американцем. Меня вообще не причисляют к представителям какой-то конкретной национальности, конкретной культуры. Для японцев, гордящихся своей национальной принадлежностью и принадлежностью к „Ниссану“, возможно, наиболее приемлемым являет-

ся человек, не причисляющий себя ни к какой национальности и не считающий, что он принадлежит к „Рено“. И потом, я никогда никому не выкручивал руки. Мы всегда стремились решать проблемы в позитивной и конструктивной манере...»

После получения первых положительных результатов, способствовавших росту доверия и улучшению морального климата в коллективе «Ниссана», предприятие попало в своего рода «добродетельный круг», являющийся прямой противоположностью порочного круга, который в 90-х годах привел предприятие к упадку, а его работников — к деморализации. Все это также обусловило исключительную важность выработки четкого курса и быстроты осуществления практических действий.

«Мы всему учились на ходу и постоянно что-то улучшали. Чем яснее было мое видение, тем большее доверие я испытывал к происходящему. И сейчас все продолжается точно так же. Год тому назад мое видение потенциала „Ниссана“ было не таким, как сегодня, а еще через год оно, возможно, опять изменится. И так будет происходить до тех пор, пока мы не достигнем наивысшего в автомобильной промышленности уровня эффективности. В настоящее время я вижу, что еще не весь потенциал нами используется. Пока еще я не жалею о том, что что-то сделал или, наоборот, упустил, но когда-нибудь это обязательно произойдет. Все еще слишком свежо. Я не утверждаю, что План возрождения „Ниссана“ был свободен от недостатков или что его исполнение было безукоризненным. Я просто говорю, что у меня не было времени оглянуться назад, проанализировать три последних года моей жизни и понять, что я мог бы сделать иначе...»

Во всех мировых школах менеджмента, от Гарварда до Европейского института делового администрирования (INSEAD), в учебные программы включается изучение опыта Альянса «Рено-Ниссан» и опыта возрождения японской автомобильной компании. Это плата за успех. Причем этот успех замечателен еще и тем, что имеющиеся данные в целом не подтверждают успешности многочисленных сближений, слияний и поглощений, происходивших между крупными компаниями в последние годы XX века. Все эти действия способствовали обогащению кредитно-финансовых учреждений с Уолл-стрит, а также менеджеров, находивших удобный момент, чтобы с выгодой продать предприятие и «продаться» самим, и они, как правило, разрушительно влияли на моральный дух работников и на так называемое «достояние акционеров», заботой о котором прикрывались, чтобы оправдать происходящее. При осуществлении этих действий люди руководствовались стратегиями, время которых еще не пришло, а в ряде случаев авторы этих стратегий оказались не способны реализовать их на практике. В таких отраслях, как информационные технологии и производство средств связи, авантюрные действия

сначала вызвали всеобщую эйфорию, а затем они становились причиной всеобщего несчастья. Можно только пожелать, чтобы при изучении опыта «Ниссана» в учебные курсы для будущих руководителей предприятий включались некоторые элементарные понятия: точность и искренность в анализе ситуации; уважение к продукции, а также к людям, которые ее производят и продают; знание происходящего в низовых звеньях и стремление наладить информационный обмен; прозрачность в учете и во взаимоотношениях; а самое главное — бескомпромиссная приверженность руководителей долгосрочному видению проблем развития предприятия.

«Я думаю, что опыт Альянса в принципе воспроизводим. Чтобы его повторить, надо твердо хотеть сыграть свою игру. Надо с самого начала объявить о своих намерениях, быть уверенным в правильности выбранного пути и не сворачивать с него. Если ваши намерения расплывчаты, а убежденность недостаточно сильна, то вас неминуемо ждет неудача, не стоит и браться за это дело. Но если руководители высшего уровня тверды в своих убеждениях, тогда да, все должно получиться. Что касается Альянса „Рено-Ниссан“, то пока все, кажется, идет неплохо...»

Альянсу «Рено» и «Ниссана» еще предстоит встать на ноги. Для того чтобы он по-настоящему окреп, требуется повседневная работа, месяц за месяцем, год за годом. Сила Альянса будет возрастать благодаря последовательному развитию его структур, дальнейшей интеграции его производственных мощностей и состава поставщиков, проведению совместных НИОКР, более интенсивному обмену персоналом. Альянс обрел свое право на независимость, на темп развития, диктуемый собственными целями, а не условиями конкуренции и состоянием финансовых рынков. Своеобразным достижением Альянса стало и то, что весна 2005 года явится важным этапом его развития. Именно в это время Карлос Гон возглавит «Рено», а Луи Швейцер останется председателем административного совета компании. Но это не значит, что Карлос Гон покинет «Ниссан». Принято решение, что он сохранит за собой должность президента — генерального директора «Ниссана», а управление повседневной работой в Токио будет доверено директору по текущим операциям. Кто займет эту должность, название которой принято обозначать английским термином «chief operating officer» — COO?

«У меня много кандидатов на должность COO в „Ниссане“. Я внимательно слежу за работой этих людей. И все имеющееся у меня время я буду посвящать все более глубокому анализу их работы, потому что речь идет о решении, исключительно важном для будущего „Ниссана“ и всего Альянса. Я буду действовать в высшей степени осмотрительно. Очень может быть, что на эту должность будет назна-

чен японец. Для укрепления морального климата на предприятии было бы очень хорошо, чтобы это был японец. Но он должен быть полностью открыт для всего мира, у него должны быть серьезные амбиции в отношении будущего предприятия и он должен быть способен к очень эффективной работе. Это будет японец, потому что именно японцы составляют основу нашего кадрового резерва и именно японцам доверяется решение самых трудных проблем. И выбирать мы будем среди нынешних работников „Ниссана“. Это не будет человек со стороны...»

Может ли один человек руководить двумя предприятиями такого масштаба, как «Рено» и «Ниссан», на которых в общей сложности занято порядка 300 000 работников, деятельность которых осуществляется на пяти континентах, а штаб-квартиры удалены друг от друга на 10 000 километров?

«Действительно, того, что мы наметили на период после 2005 года, еще не было. Но еще не было и того, что мы осуществили в „Ниссане“ и в масштабе Альянса в целом. В этом есть своего рода последовательность. Но суть стоящих перед нами проблем довольно проста, хотя сами проблемы по мере приближения к критической точке будут конкретизироваться и уточняться. Меня совершенно не пугает перспектива одновременного руководства двумя предприятиями такого масштаба. Наоборот, меня это даже вдохновляет. В настоящее время мы занимаемся созданием новой модели управления, которая строится на новых подходах. Но одновременно мы проводим эксперимент, результаты которого будут иметь ценность не только для промышленных предприятий. В нашей текущей деятельности мы непрерывно создаем что-то новое. Для меня нововведения в области менеджмента — это то же самое, что ежедневная чашка чая. Наш стиль управленческой работы специфичен, в чем-то уникален, он основывается на здравом смысле, готовности слушать, стремлении к высокой эффективности. Именно благодаря достигнутым результатам люди в настоящее время интересуются и даже вдохновляются тем, что происходит в „Ниссане“. Результаты нашей текущей деятельности, выраженные в относительных показателях, сегодня самые лучшие во всей мировой автомобильной промышленности...»

Как известно, Карлос Гон проработал больше времени в «Ниссане», чем у его французского партнера. В «Ниссане» он проработал пять лет, а в «Рено» только три года. Все это вызывает определенное беспокойство на западной окраине Парижа.

«Когда я приехал в Японию, все, конечно, говорили, что я в большей степени принадлежу „Рено“, чем „Ниссану“. Я надеюсь, что те-

перь-то люди смогут сказать, что я был неплохим президентом „Ниссана“. В настоящее время я уже не сталкиваюсь с проблемами, аналогичными тем, что были вначале. Я по-прежнему не японец, я прибыл из „Рено“, но люди „Ниссана“ признали меня. Я не вижу, что могло бы помешать моему возвращению. Не будем забывать, что я прибыл в „Ниссан“ в рамках альянса с „Рено“. Я был одним из создателей этого альянса. Все, что я делаю, делается в рамках Альянса, даже если моя роль состояла в первую очередь в оптимизации работы „Ниссана“. В тот день, когда я возглавлю „Рено“, наши несколько ослабленные связи вновь окрепнут. Мне снова придется укореняться в компании и окружать себя талантливыми людьми. Но людей талантливых в „Рено“ много и беспокоиться тут не о чем. Необходимо будет отобрать их и возложить на них ответственность за решение серьезных проблем. Предприятию, сумевшему создать Альянс, продемонстрировать свое уважение к „Ниссану“, помочь ему встать на ноги, будет нетрудно найти талантливых людей, способных сохранить и упрочить отношения между нашими предприятиями. И я надеюсь, что мое влияние на „Ниссан“ будет достаточным для того, чтобы и он, в свою очередь, точно так же мобилизовал свои талантливые кадры, когда я стану руководителем обоих предприятий. В этом и заключается вызов, который мне предстоит принять. На мне будет лежать ответственность за дальнейшее развитие „Рено“ и одновременно за поддержание мощи „Ниссана“ в рамках нашего Альянса. Вся наша история и накопленный опыт дают мне основания полагать, что я справлюсь с этой задачей. Поначалу, как и положено, меня будут „прощупывать“, чтобы понять, каков я на самом деле. Но я всегда буду тем, кто я есть. И люди, работавшие со мной до того, как я уехал в Японию, поймут, что я не изменился, что я остался таким, каким они меня знали раньше...»

Альянсу «Рено-Ниссан» удалось избежать классической схемы слияния, при которой одни занимают господствующее, а другие — подчиненное положение. Так бывает даже в тех случаях, когда изначально объявляется о «сближении равноправных партнеров». Тем не менее все еще бытует определенный скептицизм в отношении возможности сохранения на длительный срок той гармонии, которая была характерна для первых лет сотрудничества двух предприятий. Но ведь эта гармония генетически присуща Альянсу. Если покуситься на нее, то рухнет весь механизм взаимодействия внутри Альянса.

«Как и многие другие, я убежден в том, что сила Альянса складывается из двух составляющих: уважения специфики каждого предприятия и осознания необходимости развития синергизма. Альянс — это не гибрид „Рено“ и „Ниссана“. Альянс — это „Рено“ плюс „Ниссан“. Чем сильнее будут и „Рено“, и „Ниссан“, чем больше они будут

обогащать друг друга, тем сильнее будет Альянс. Альянс — это сумма, но такая сумма, которая требует специальных усилий для поддержания шаткого равновесия во взаимоотношениях двух предприятий, особенно в области кадрового обмена. В настоящее время все опирается на два незыблемых принципа, которых я буду придерживаться до тех пор, пока я играю заметную роль в Альянсе: принцип уважения специфики и принцип синергизма. Кто-то, возможно, скажет, что синергизм может зайти очень далеко и привести к утрате специфичности. А кто-то, наоборот, считает, что в развитии синергизма следует продвигаться более высокими темпами. Для того чтобы настроить тонкий механизм управления, необходимо прислушиваться и к тем, и к другим. Критериями истины в данном случае служат результаты и достигнутая эффективность. Оценивайте исходя из реальных фактов: стала ли ваша продукция наилучшей, используете ли вы наилучшие технологии, получаете ли вы наивысшие прибыли, отличается ли ваш персонал наибольшей открытостью, достигли ли вы наивысшей производительности труда? Но есть одна трудность, которая заключается в том, что в реальном мире имеется не так много примеров успешной деятельности, которые могли бы служить для нас ориентирами. Вводя что-то новое, мы стараемся соблюдать фундаментальные принципы мотивации людей и не допустить ущемления чье-то самодовольствия. Если появляются признаки того, что люди считают себя ущемленными, или они полагают, что им грозит опасность, то это значит, что у вас не все идет правильно. В настоящее время ни с чем подобным мы не сталкиваемся. Мы всегда действовали таким образом, чтобы не допустить перекосов в ту или иную сторону, всегда пресекали попытки покуситься на чью-то специфику или воспрепятствовать достижению синергизма. XXI век, как нам представляется, будет отмечен одновременным действием двух очень важных факторов, внешне противоречивых, но в действительности взаимодополняющих: с одной стороны, усилится тенденция к глобализации, а с другой — усилится стремление к проявлению своей специфичности. Оба эти процесса сопутствуют друг другу: вы будете готовы встать на путь глобализации, то есть интенсификации контактов со всем миром, лишь в том случае, если вы будете уверены, что вашей идентичности ничто не угрожает. В рамках процесса глобализации будет происходить усиление ориентации на собственную специфичность. В этом будет состоять одна из главных особенностей XXI века. Но то, что справедливо для наций и народов, справедливо также и для предприятий. Если мы и получили положительные результаты в рамках Альянса, то только потому, что глубоко уважали специфические особенности обоих предприятий. Работники „Рено“ всегда остаются работниками „Рено“, и они гордятся своим предприятием. Но работники „Ниссана“ тоже всегда остаются работниками „Ниссана“, и они тоже гордятся своим предприятием. У людей пока еще не возникают пат-

риотические чувства по отношению к Альянсу, но зато к Альянсу у них есть рациональное отношение. Можно говорить о мудрости Альянса. Альянс — это брак по расчету, и, слава Богу, что это так, потому что именно такие браки являются наиболее прочными. Оба партнера знают, что Альянс — это не случайная встреча. Отношения внутри Альянса длительны, прочны, и они имеют определяющее значение для будущего обоих предприятий. Это не брак по принуждению. Отношения между обоими предприятиями крепки, устойчивы, они рассчитаны на длительную перспективу, и благодаря им будут получены очень ценные результаты. В настоящее время я все это вижу, находясь по одну сторону Альянса. Но вскоре я все это буду наблюдать одновременно с обеих сторон...»

В ближайшие годы оба партнера интенсифицируют обмен кадрами на всех уровнях. В декабре 2002 года Кацумаса Като, выходец из «Ниссана», проработавший год в должности руководителя инженерной службы «Рено», был введен в состав правления французской автомобильной компании. Но такие действия не будут осуществляться автоматически.

«Мы и впредь будем направлять людей из „Ниссана“ в „Рено“. Но для этого надо как следует изучить людей, а это требует времени. Я не собираюсь возвращаться в Булонь-Бийанкур вместе с „десантом ниссановцев“. Из „Рено“ мы будем направлять все больше людей для выполнения ответственной работы в „Ниссане“, и наоборот. В настоящее время высказываются пожелания, чтобы из „Ниссана“ в „Рено“ направляли больше специалистов. Но мы должны направлять только специалистов очень высокого класса, а для этого их надо выявлять, готовить, чтобы они были способны проявить себя в специфических французских условиях, что не всегда возможно. Настолько же не очевидна возможность отыскать французов, способных работать в специфических японских условиях...»

В личностном плане Карлос Гон возвратится в Бийанкур заметно изменившимся. Жизнь в Японии никогда не проходила бесследно для иностранцев, которым посчастливилось пожить в этой стране. По причинам исторического, географического, культурного, лингвистического характера иностранцев в Японии немного. Япония не стала страной массовой иммиграции и не собирается становиться таковой в обозримом будущем. Но ее культура, образ жизни и общественное устройство настолько специфичны, а качество отношений между людьми столь исключительны, что они оказываются очень притягательными для гостей страны и временно проживающих в ней людей. Карлос Гон и многие из приехавших с ним сотрудников «Рено» также попали под обаяние Японии, причем их непростое дело только усиливало это чувство.

«В человеческом плане я приобрел в Японии, возможно, самый богатый опыт. И это касается всех сторон того отрезка жизни, что я провел в этой стране. Каждый момент этого отрезка жизни я проживал интенсивно, как никогда прежде. И мне посчастливилось приобрести этот опыт именно тогда, когда я был ни слишком молод, ни слишком стар. Я уже достаточно опытен, чтобы доверять своим чувствам, и при этом я еще не утратил присущего мне энтузиазма. Годы, проведенные в Японии, во многом уникальны для меня. Я принял гибнущее предприятие, и мне посчастливилось прожить в Японии до того момента, когда это предприятие полностью преобразилось. Такой опыт очень сильно обогащает. Понятно, что эта работа забирает все силы, и я чувствую себя совершенно вымотанным. Но вместе с тем трудно представить себе и более благодарную работу...»

Один случай лучше всего объясняет то, что произошло между Карлосом Гоном, «Ниссаном» и Японией. 14 июня 2002 года японская сборная по футболу, тренером которой был другой проживающий в Японии француз, Филипп Труссье, проводила матч за выход в четвертьфинал чемпионата мира. Карлос Гон разрешил сотрудникам «Ниссана» посмотреть этот матч, по поводу которого в стране поднялась настоящая волна энтузиазма. За десять минут до окончания матча, когда Хидетоши Наката забил второй, победный гол, в кабинет Карлоса Гона вошла его помощница Норико Томинага и сказала, что сотрудники, собравшиеся перед большим экраном в зале на пятом этаже, были бы очень рады присутствию патрона. Когда Карлос Гон появился в зале, атмосфера в котором была накалена до предела, и прошел в первый ряд, чтобы увидеть последние мгновения матча, триста сотрудников «Ниссана» устроили ему овацию. Это была новая Япония, весьма далекая от традиционного представления о ней. Япония молодая, воодушевленная, открытая для всего мира.

«Благодаря таким проявлениям начинаешь понимать, что тебе удалось затронуть какие-то очень глубокие чувства...»

Послесловие

«Не надейтесь, что ваш руководитель будет работать вполсилы. Ваш руководитель будет работать в полную силу на обоих направлениях...»

Такими словами Карлос Гон в апреле 2004 года дал ответ на новый вызов со стороны Альянса «Рено—Ниссан», который ему предстоит принять весной 2005 года. Именно тогда Луи Швейцер, возглавлявший французскую автомобилестроительную компанию в течение 13 лет, займет пост почетного президента административного совета «Рено», передав президентский жезл Карлосу Гону. Но из этого вовсе не следует, что Карлос Гон покинет «Ниссан». Он по-прежнему остается высшим руководителем этой компании, хотя повседневное управление делами в Токио и будет осуществлять директор по текущим операциям. Может ли один человек стоять во главе двух компаний масштаба «Рено» и «Ниссан», суммарная численность персонала которых составляет практически 300 000 человек, а деятельность развернута на пяти континентах и расстояние между штаб-квартирами превышает 10 000 километров?

«Действительно, все это необычно. Но ведь и сам Альянс также необычен. Необычно и все то, что мы сделали в „Ниссане“. И в этой необычности есть своего рода преемственность. Меня не пугает стоящая передо мной задача одновременного руководства компаниями подобного масштаба. Наоборот, меня это захватывает. В рамках нашего Альянса, для которого характерна множественность культур, мы формируем новую модель, новые принципы управления. Но кроме этого мы продолжаем проводить эксперимент, результаты которого будут по достоинству оценены и за пределами предпринимательского сообщества. Нововведения в области управления стали для нас повседневностью. Наш подход к управлению самобытен, во многом

уникален; мы руководствуемся здравым смыслом, готовностью слушать других, стремлением к совершенству. И конечные результаты, которые мы получаем благодаря такому подходу к управлению, интригуют и приводят в восторг всех, кто следит за деятельностью „Ниссана“. По уровню рентабельности мы занимаем в настоящее время одно из первых мест среди автомобилестроительных компаний общего профиля...»

В самом деле, цифры говорят сами за себя. Дело не ограничилось выполнением Плана возрождения «Ниссана». План стал точкой отсчета качественно новой динамики развития, поддержание которой обеспечивается новыми поочередно реализуемыми планами. В конце марта 2005 года «Ниссан» намеревается успешно завершить выполнение трехлетнего плана «Ниссан-180». Из трех основных показателей (один миллион дополнительно проданных автомобилей, увеличение операционной прибыли до 8% и сведение к нулю задолженности) два достигнуты и даже превышены задолго до намеченного срока. В течение финансового года, завершившегося в марте 2004 года, операционная прибыль выросла до 11,1%, а чистая задолженность компании была ликвидирована. Что же касается третьего показателя, достижение которого сопряжено с наибольшими трудностями из-за неблагоприятного состояния мировой экономики, то и в решении этого вопроса «Ниссан» уже вышел на финишную прямую, сохраняя высокую скорость продвижения вперед. В период с 1 апреля 2003 года по 31 марта 2004 года суммарный объем продаж «Ниссан» на мировых рынках возрос на 10,4%, и впервые за последние 13 лет вторая по величине японская автомобилестроительная компания продала за год более трех миллионов автомобилей. Эти цифры особенно впечатляют, если принять во внимание стагнацию, царящую на двух основных рынках «Ниссана» — Японии и США.

Благодаря Карлосу Гону на очередной трехлетний период, начинающийся весной 2005 года, «Ниссан» обеспечен новым планом развития, которому уже присвоено название «Увеличение стоимости „Ниссана“» («Nissan Value-Up»). Как и все предыдущие планы, новый базируется на трех фундаментальных обязательствах, которые служат одновременно основой для мобилизации ресурсов компании и критериями оценки эффективности ее работы. Эти обязательства сформулированы следующим образом: к концу планового периода довести годовой объем продаж во всем мире до 4,2 миллиона автомобилей; удерживать одно из первых мест в отрасли по уровню операционной прибыли, который должен измеряться двузначным числом; наконец, поддерживать окупаемость капиталовложений на уровне не ниже 20%. Это говорит о том, что «Ниссану» с легкой душой можно доверять деньги, даже несмотря на то что компания действует в отрасли, для которой характерны высочайшая капиталоемкость развития, очень слабая защищенность от последствий колебаний мировой конъюнктуры и заметная частота громких банкротств.

Правомерность такого вывода подтверждается опытом недавнего прошлого. История возрождения «Ниссана» — это, в сущности, блестящий пример формирования стоимости компании. В марте 1999 года рыночная капитализация «Ниссана» на Токийской бирже снизилась до 1200 миллиардов иен (в пересчете на нынешний курс к евро). Пять лет спустя она уже возросла практически в пять раз. При нынешнем уровне капитализации, превышающем 50 миллиардов долларов (в пересчете на текущий курс к евро), «Ниссан» занимает по данному показателю второе место в мировой автомобильной промышленности, уступая лишь недостигаемой «Тойоте» (125 миллиардов). Точно классифицировать компании по этому признаку невозможно из-за колебаний на мировых денежных рынках и фондовых биржах, но отрыв «Ниссана» от «угасающих звезд» Детройта, «Дженерал Моторс» и «Форда», сильно снизивших свои показатели, настолько велик, что в обозримом будущем принципиальных изменений здесь ожидать не приходится.

Тот факт, что именно Карлос Гон поставлен во главе «Рено», вызывает определенные вопросы — ведь Гон гораздо больше времени проработал в «Ниссане», отдав ему почти шесть лет своей жизни, чем в «Рено», где он не пробыл и трех лет. Все это создает почву для определенного беспокойства в западном предместье Парижа и дает прессе повод для спекуляций.

«Когда я приехал в Японию, все, понятно, говорили, что я больше подхожу для „Рено“, чем для „Ниссана“... В настоящее время работники „Ниссана“ признали меня за своего. Так почему же в „Рено“ все должно складываться иначе? Конечно, мне опять потребуются входить в курс дела, потому что с 1999 года компания сильно изменилась. Потребуется окружить себя талантливыми людьми. Но таких в „Рено“ много. Компания, которая была в состоянии создать Альянс, продемонстрировать свое почтение к „Ниссану“, помочь ему возродиться, без сомнения, окажется достаточно талантливой, чтобы бережно сохранить все эти достижения. Я принимаю на себя ответственность за дальнейшее развитие „Рено“ и одновременно за сохранение в рамках Альянса мощного „Ниссана“. Факты, история и накопленный опыт свидетельствуют о том, что именно такого рода вызовы я люблю принимать...»

Ситуация, в которой Гону предстоит действовать, существенно отличается от ситуации шестилетней давности. Речь уже не идет о возрождении концерна «Рено», который для европейской автомобилестроительной компании чувствует себя, слава Богу, неплохо. «Рено» зарабатывает свои собственные деньги, увеличивает численность персонала, инвестирует, занимается инновациями. Примером тому может служить запуск в производство модели «Логан», которая будет продаваться за 5000 евро. Такой прорыв вполне в традициях французской компании. По рыночной

капитализации «Рено» в конце 2004 года удалось догнать «Дженерал Моторс», крупнейшую компанию мирового автомобилестроения. И дело здесь не только в упадке американского производителя. Суть в самой динамике происходящих процессов: по сравнению с 1999 годом рыночная капитализация «Рено» выросла более чем на 60% (в действительности капитализация «Рено» возросла в 2,6 раза), в то время как капитализация «Фольксвагена» сократилась на 46%, «Даймлер-Крайслера» — на 56%, а «Фиата» — на 78%.

«Рено», вложивший в общей сложности 6,35 миллиардов евро в «Ниссан», вполне законно пользуется финансовыми результатами успешно осуществленного проекта. Но выигрыш получен не только в финансовой сфере. Совместные структурные подразделения, обмен специалистами, технологиями, опытом, многочисленные и все возрастающие достижения синергического характера, ставшие фактами повседневной жизни Альянса, позволили французскому партнеру добиться впечатляющего прогресса, в то время как большинство его европейских конкурентов продолжают испытывать многочисленные затруднения. По результатам первого полугодия 2004 года «Рено» вышел на первое место среди всех европейских автомобилестроительных компаний общего профиля по уровню операционной прибыли, который достиг 6,1%.

После запуска в производство модели «Меган», положительно оцененной европейскими автолюбителями, хотя в полной мере и не вообразившей в себя все синергические возможности Альянса, «Рено» сделал новый шаг в развитии своего модельного ряда. Речь идет о «Модусе» — первой модели «Рено», построенной на общей с «Ниссаном» платформе В. На этой платформе «Ниссан» выпускает модель «Микра»; на ней же будут изготавливаться новые модели «Рено», которые придут на смену «Твинго» и «Клио». Руководители обеих компаний не устают повторять, что потенциал Альянса в области совместных платформ, объединения закупок, унификации узлов, двигателей, коробок передач используется еще далеко не полностью.

Но есть и другие достижения, которые нельзя выразить в количественных показателях. Оглядываясь назад, можно увидеть, что большинство слияний и прочего рода сближений компаний в автомобильной промышленности были неудачными. Они не только не дали созидательного эффекта, но имели, скорее, разрушительные последствия, причем разрушительный эффект иногда был очень велик. С этой точки зрения спокойные достижения Альянса «Рено—Ниссан» выглядят еще более значительными и заметными. Так, Жан-Сирил Спинетта, руководитель транспортного консорциума «Air France—KLM», признался, что при разработке проекта слияния национальных авиакомпаний Франции и Нидерландов он принял за основу модель Альянса.

В своей напумевшей книге «Time for a Model Change» («Пришло время менять модель») консультанты Грэм Макстон и Джон Уормалд ставят под сомнение правомерность существования самой структуры ав-

томобильной промышленности, которую они объявляют причиной возникновения разного рода излишеств, растрат ресурсов, избыточных мощностей, разрушительных процессов, следствием чего и стала в целом низкая рентабельность этой важнейшей отрасли промышленности. Авторы отмечают, что в истории автомобилестроения было три революции: Генри Форда (создание массового производства), Альфреда Слоуна в «Дженерал Моторс» (внедрение понятия рыночной сегментации) и Таиши Оно в «Тойоте» (система планирования производства), — и призывают к проведению четвертой революции в «королеве всех отраслей промышленности». Своего рода «ослабление напряжения» в системе традиционных отношений, строящихся с позиции силы, между автопроизводителями, поставщиками, изготовителями оборудования и торговыми компаниями дало бы возможность всем этим действующим лицам полноценно исполнять свои роли в «умиротворенной» отрасли, которую специализация и кооперация превратили бы в «лучший из миров». В определенном смысле эта революция уже началась, и ее реальный ход будет, конечно, отличаться от того, что «напророчествовали» два автора. Но можно с полным основанием согласиться с ними, что модель управления, экспериментально проверенная Карлосом Гоном в «Ниссане», и в масштабе Альянса наилучшим образом подходит для достойного ответа грядущим вызовам. А таких вызовов немало придется до конца нынешнего десятилетия на долю мировой автомобильной промышленности. Среди них — крупномасштабные сдвиги географического характера, в том числе быстрый рост новых рынков сбыта в Китае, Индии, России, на которых действуют отраслевые компании. Технологическая революция уверенно приближает нас к отказу от ископаемого сырья как источника горючего для транспортных средств. Крупные изменения происходят на традиционных зрелых рынках, в особенности в США, где лишь две компании из числа Большой тройки продолжают работать под американским флагом. Да и так ли уж велика теперь эта Большая тройка? «Тойота» вышла на второе место в мире по объему продаж, уступая лишь «Дженерал Моторс» и опередив «Форд». И уже недалеко то время, когда третью ступень своего рода «пьедестала почета» займет Альянс «Рено—Ниссан». Всего лишь шесть лет назад подобные амбиции считались бы утопическими, а сейчас они выглядят вполне реалистично.

Декабрь 2004 г.