

Карлос Гон, Филипп Риэ

Гражданин мира

**Carlos Ghosn
Philippe Riès**

Citoyen du monde

**Bernard Grasset
Paris**

Карлос Гон
Филипп Риэ

Гражданин мира



«Олимп-Бизнес»
Москва • 2016 •

УДК 65.011
ББК 65.304:5
К73

Гон Карлос, Риэ Филипп

Г65 Гражданин мира / Пер. с фр. — М.: Издательство «Олимп-Бизнес», 2016. — 320 с.
ISBN 978-5-9693-0305-8

В марте 1999 года компания «Ниссан Моторс» представляла собой тяжело больное звено японской экономики. Отягощенная огромными долгами, компания была обречена на неминуемую смерть. Когда Карлос Гон, выступая от имени компании «Рено», которая к тому времени приобрела 38,5% капитала «Ниссан», пообещал возродить поверженного гиганта японского автомобилестроения за три года, это заявление не вызвало доверия. И что же? За рекордно короткий срок «Ниссан» превратился в одну из самых прибыльных автомобилестроительных компаний мира! Как подобное чудо стало возможным?

В этой книге, написанной Карлосом Гоном в соавторстве с журналистом Филиппом Риэ, речь идет не только о спасении «Ниссана». В ней как бы изнутри описывается жизненный путь неординарного человека, которому вскоре предстоит возглавить Альянс «Рено-Ниссан», и с совершенно неожиданной стороны открывается процесс глобализации. Эта книга — одна из тысяч поучительных историй успеха.

УДК 65.011
ББК 65.304:5

Охраняется Законом РФ об авторском праве. Воспроизведение всей книги или ее части в любом виде воспрещается без письменного разрешения издателя.

© Edition Grasset & Fasquelle, 2003
© Издательство «Олимп-Бизнес»,
перевод на рус. яз.,
оформление, 2015, 2016
Перевод сделан с лицензионного
издания, опубликованного
издательством Grasset & Fasquelle
в 2003 г.
Все права защищены.

ISBN 978-5-9693-0305-8 (рус.)
ISBN 2-246-63091-6 (фр.)

Оглавление

Об авторах	VII
О книге	VIII
Введение	1
Глава первая. Начало	15
Глава вторая. В Париже	26
Глава третья. В компании «Мишлен»	37
Глава четвертая. Когда приезжаешь в Рио... ..	55
Глава пятая. В стране трех колоссов	67
Глава шестая. Прощание с «Мишлен»	84
Глава седьмая. Как делают автомобили	93
Глава восьмая. На пути в Азию	111
Глава девятая. В Японии	120
Глава десятая. Команда «Рено»	133
Глава одиннадцатая. Осмотр и диагноз	143
Глава двенадцатая. План возрождения	154
Глава тринадцатая. Шоковая терапия	170
Глава четырнадцатая. Необходимо поддерживать контакты!	185

Глава пятнадцатая. Дизайн, финансы, продажи	195
Глава шестнадцатая. Новая культура	207
Глава семнадцатая. Как сделать Альянс жизнеспособным	221
Глава восемнадцатая. Пристрастие к решению трудных проблем	238
Глава девятнадцатая. Завтрашний день	250
Глава двадцатая. Новые рубежи	269
Глава двадцать первая. С верой в будущее	282
Послесловие	295
Указатель имен	300
Указатель компаний, банков, учреждений	303

Об авторах

В настоящее время Карлос Гон является президентом — генеральным директором компании «Ниссан». В 2005 году он должен сменить Луи Швейцера на посту руководителя «Рено», одновременно оставаясь руководителем «Ниссан». Карлос Гон проживает в Токио.

Филипп Риэ, автор вышедшей в 1998 году в издательстве Grasset книги «Кризис, который идет из Азии», возглавлял до 2003 года бюро агентства «Франс Пресс» в Токио. В настоящее время возглавляет бюро агентства в Брюсселе.

О книге

В марте 1999 года компания «Ниссан Моторс» (Nissan Motors) представляла собой тяжело больное звено японской экономики. Отягощенная огромными долгами, компания была обречена на неминуемую смерть. Когда Карлос Гон, выступая от имени компании «Рено» (Renault), которая к тому времени приобрела 38,5% капитала «Ниссана» (Nissan), пообещал, что возродит «Ниссан» за три года, это заявление не вызвало доверия. И каков же результат? За рекордно короткий срок «Ниссан» превратился в одну из самых прибыльных автомобилестроительных компаний мира! Каким образом подобное чудо стало возможным? Каким образом компания, слывущая столь же закрытой и непроницаемой, как и сама Япония, смогла открыться для новых методов управления? Каким образом возможна интеграция в столь специфической стране? Что такое управление без границ?

В этой книге, написанной в соавторстве с журналистом Филиппом Риэ, рассказывается не только о спасении компании «Ниссан». В ней как бы изнутри описывается жизненный путь неординарного человека, которому вскоре предстоит возглавить Альянс «Рено-Ниссан». Процесс глобализации откроется перед нами с совершенно неизвестной стороны. Этот окутанный завесой тайны человек впервые рассказывает о себе. Мы познакомимся с человеком, родившимся в Бразилии в семье выходцев из Ливана, получившим политехническое образование во французских вузах, владеющим португальским, арабским и английским языками. Узнаем, как он попал в Клермон-Ферран, сумел приобрести доверие владельцев компании «Мишлен» (Michelin), был направлен в США, где он возглавил местное подразделение «Мишлен», и, наконец, оказался в охваченном кризисом Токио. «Нет пределов тому, что мы можем сделать», — любит он повторять. В этой книге описывается одна из тысяч поучительных историй успеха.

Введение

В самом сердце делового района Токио Отемачи находится здание Кейданрен Кайкан — святая святых японского капитализма. В нем расположилось одно из самых могущественных предпринимательских объединений в мире. Крупнейшие японские компании образовали совместно с государственной бюрократией и политиками из консервативной Либерально-демократической партии так называемый «железный треугольник», который правит Японией со времени окончания американской оккупации в начале 50-х годов.

Само место, в котором 27 марта 1999 года происходило описываемое событие, — большой зал в Кейданрен Кайкан — усиливало неординарность происходящего. В этот день было сделано официальное объявление о прибытии иностранного спасителя красы и гордости японской промышленности «Ниссан Мотор Компани Лимитед» (Nissan Motor Company Limited) — второй по величине компании в автомобилестроительной промышленности Японии, которая, в свою очередь, является второй в мире автомобильной державой после США. Даже будучи тяжело больным, «Ниссан» оставался промышленным гигантом: 140 000 наемных работников, около полумиллиона занятых на смежных предприятиях и на предприятиях-поставщиках, оборот, превышающий 1% валового внутреннего продукта страны. Всемирная корпорация, владеющая заводами в США, Мексике, Европе, Азии, производственными и торговыми филиалами и отделениями на всех пяти континентах. Торговая марка, известная от Аляски до Огненной Земли и от Нордкапа до мыса Доброй Надежды, одно из тех имен, благодаря которым японская промышленная империя стала неотъемлемой частью повседневной жизни обитателей планеты. Слово «Nissan» — это аббревиатура от «Nihon Sanguo», что буквально означает «японская промышленность». А сам «Ниссан» — одна из неперменных составляющих японской истории и японского духа.

Дата 27 марта была выбрана отнюдь не случайно. Ведь 31 марта в японских компаниях завершался очередной финансовый год, начавшийся 1 апреля предыдущего года. Для «Ниссана» это был седьмой по счету год огромных финансовых потерь.

Еще пятнадцать лет тому назад в книге Дэвида Халберстема «The Reckoning» «Ниссан» представал самураем новейшей истории, осмелившимся бросить вызов Детройту на его территории. Сейчас же «Ниссан» стоял на грани банкротства. Сгибаясь под тяжестью долгов, не имея возможности остановить продолжающееся уже 26 лет сокращение своей доли на внутреннем рынке Японии, компания стояла перед выбором: остановить выпуск продукции в расчете на маловероятную поддержку японского государства или призвать на помощь «благородного рыцаря» из далеких стран. Размышляя в течение долгих месяцев и постоянно держа в голове дату 31 марта 1999 года, руководство «Ниссана» выбрало второе. Но имя иностранного партнера было озвучено лишь в самый последний момент. И сказать, что оно всех удивило, — значит, ничего не сказать.

Давид против Голиафа

Как вы сказали? «Рено»? В мире автомобилестроения эта компания много лет считалась гадким утенком. За пределами Франции эту государственную компанию, недавно приватизированную, но в которой государство по-прежнему оставалось крупнейшим акционером, постоянно преследовали неудачи. Сначала был недолгий успех с маленьким седаном «Дофин» на американском рынке, затем, опять же в США — фиаско с приобретением компании АМС (American Motor Company), на которую были выброшены миллиарды франков, после чего ее перепродали компании «Крайслер» (Chrysler Motor Corporation). А недавний провал проекта слияния с «Вольво» (Volvo Car), казалось, предопределил судьбу компании с типичной историей государственного предприятия, слишком зависящей от своего внутреннего рынка и, несомненно, обреченной потерять самостоятельность под напором мощных процессов концентрации, ломающих устоявшуюся структуру мирового автомобилестроения. В самом деле, главным фаворитом в борьбе за установление контроля над «Ниссаном» был новый гигант мировой автомобильной промышленности, появившийся в результате смелого трансатлантического слияния компаний «Даймлер-Бенц» (Daimler Benz AG) и «Крайслер».

Поглотив одного из участников Большой детройтской тройки, правда самого маленького из них и имеющего к тому же бурное прошлое, штуттгартский «кайзер» Юрген Шремпп обратил свой взор на Азию. С формальной точки зрения соперничество между «Рено» и «Даймлер-Крайслер» за симпатии руководителей «Ниссана» походило на борьбу Давида с Голиафом. Акции германо-американской группы котируются

на биржах Франкфурта и Нью-Йорка, и в целом она в десять раз богаче своего французского конкурента. Для японцев, стоящих перед перспективой потери независимости, пожалуй, психологически легче было бы продать немцам. Германия как-никак была единственной страной, на равных торгующей автомобилями с Японией ввиду особой привлекательности для японских потребителей «мерседесов», «ауди», «фольксвагенов» и «БМВ». На немецкие марки приходилось две трети всех автомобилей, импортировавшихся в Японию, в то время как продажи «Рено» в Японии в 1998 году не достигли и трех тысяч автомобилей. Наконец, «Даймлер-Крайслер», крупнейший в мире производитель грузовых автомобилей, выпускаемых под торговыми марками «Mercedes» и «Freightliner», в глазах руководителей «Ниссана» мог выглядеть надежным спасителем дочерней компании «Ниссан Дизель» (Nissan Diesel), занимающейся выпуском крупнотоннажных грузовых автомобилей, дела в которой шли еще хуже, чем в головном предприятии.

Но, как в библейской легенде, французам удалось извлечь преимущество из своих малых размеров и относительной бедности. Решение о вступлении в переговоры с «Ниссаном» было принято по зрелом размышлении. Болезненно пережив неудачную попытку слияния с «Вольво», Луи Швейцер понял, что необходимо расширить горизонты. После преобразования «Рено» в частное предприятие и открытия нового «фронта» в Турции подразделение международного сотрудничества «Рено», возглавляемое ветераном компании Жоржем Дуэном, получило задание исследовать Азию с целью поиска возможных альянсов. Курс был взят на Страну восходящего солнца.

Кризис «Japan Inc.»

Внешне вся японская автомобильная промышленность выглядит мощной и агрессивной. Но в действительности она очень неоднородна. Конечно, имеется, например, «Тойота» (Toyota), вышедшая на третье место в мире и сделавшая, по всеобщему признанию, свой производственный процесс «машиной, которая изменила мир». Компания из города Нагои контролирует более 40% японского рынка и протянула щупальца по всей планете, опираясь на свою сокрушительную финансовую мощь. В отличной форме находится и «Хонда Мотор» (Honda Motor), которая превращается во вторую по величине японскую автомобилестроительную компанию. Будучи предприятием инженеров, «Хонда» сумела обновить дизайн автомобилей, привлечь молодых покупателей и сделать американский рынок оплотом высокой доходности. Полностью уверенная в себе и в своем будущем, «Хонда» больше всего озабочена сохранением своей независимости. Все же остальные производители автомобилей в полной мере испытали на себе негативные последствия так называемого «потерянного десятилетия», точкой отсчета которого явился обвальная кри-

зис, случившийся в 1990 году и погасивший спекулятивную волну 80-х годов. В результате «Мазда» (Mazda) перешла под контроль американского «Форда». Более мелкие производители — «Исудзу» (Isuzu), «Фуджи Хэви» (Fuji Heavy — торговая марка «Субару») и «Судзуки» (Suzuki) — укрылись под крылом крупнейшего мирового производителя «Дженерал Моторс» (General Motors). «Дайхацу» (Daihatsu), выпускающая исключительно «мини-автомобили», столь типичные для японских дорог, вошла в состав империи «Тойота». Остаются «Мицубиси Мотор» (Mitsubishi Motor Corporation — ММС) и «Ниссан».

Дела у ММС, входящей в состав холдинга «Мицубиси», шли так же, как и у «Ниссана», если не хуже. Но у «Мицубиси» очень концентрированная структура акционерного капитала, в котором доминируют два «тяжеловеса» семейства «Мицубиси»: торговый дом Mitsubishi Corporation, флагман всего конгломерата, и Mitsubishi Heavy Industries (МНИ), колосс тяжелой промышленности. Как признался Луи Швейцер автору этих строк, «вести переговоры с ММС означало попытку договориться со всем конгломератом, тогда как в случае с „Ниссаном“ требовалось лишь заручиться согласием руководства компании».

Здесь мы подходим к тому, что когда-то составляло силу капитализма японского типа, а впоследствии стало его ахиллесовой пятой. Похоже, что судьба «Ниссана» была предрешена осенью 1997 года, в разгар паники, вызванной его финансовым положением, когда президент банка Fuji заявил, что он не будет заниматься спасением финансовой корпорации Yamaichi Securities, хотя она и входила в состав «кейрецу» Fuyo, группировавшейся вокруг его банка. «Ниссан» также входил в эту группировку, которая хотя и была не столь однородной, как конгломераты Mitsubishi, Mitsuи или Sumitomo, но тем не менее входившие в ее состав компании имели общую историю и взаимные обязательства. Банкротство Yamaichi, одной из четырех крупнейших финансовых компаний Японии, и последовавший за ним крах банка Takugin наглядно продемонстрировали общий упадок всей японской финансовой системы. Дело в том, что в течение периода всеобщего увлечения спекуляцией недвижимостью так и не удалось найти приемлемого решения проблемы возврата необеспеченных кредитов, в результате чего невозвращение кредитов приобрело лавинообразный характер. Крупнейшие кредитно-финансовые учреждения Японии фактически оказались не в состоянии выполнять свои прямые функции по отношению к предприятиям страны. Недостаточное развитие рынка капиталов делало японские предприятия практически полностью зависимыми от финансирования со стороны банков. Малейшие ограничения кредитов или отказы от кредитования предопределяли судьбу предприятий. В разгар кризиса 1997–1998 гг. банки в обмен на обещанное пополнение их капиталов за счет средств государственных фондов были вынуждены начать приводить в порядок свои балансы. Для многих более или менее платежеспособных должников приближался момент истины. С точки зрения истории вопроса «Ниссан» мог рассчи-

тывать на поддержку двух крупных банков, в свое время сыгравших ключевую роль в возрождении и экспансии всей японской экономики: коммерческого банка Fuji и в особенности IBJ (Industrial Bank of Japan), наиболее крупного из трех банков, занимающихся долгосрочным кредитованием. IBJ был тесно связан со всеми сторонами жизни «Ниссана». Он не только подпитывал «Ниссан» деньгами, но и направлял в тяжелые для компании моменты своих ведущих специалистов для работы в ее руководящих органах. Применительно к японской модели экономического роста такая практика была вполне обычной. Но и у самого IBJ дела шли из рук вон плохо. Он стоял на грани банкротства и национализации и едва не разделил судьбу двух своих главных конкурентов — LTCB (Long Term Credit Bank of Japan) и NCB (Nippon Credit Bank). Спасти банк помогло лишь слияние, в результате которого возникла группа Mizuho. В начале 1999 года слияние еще только готовилось, но для руководителей «Ниссана» все уже было ясно: компании следовало искать другие пути для своего спасения.

А что же японское правительство? Национализация не является обычной практикой в Японии, где воздействие государства на экономические процессы, опирающееся на огромную мощь государственной бюрократии, реализуется широкомасштабно, но по другим каналам. В Японии оперирование деньгами налогоплательщиков трудно себе представить, даже если речь идет об оказании помощи банку, поскольку даже так называемые «системные» риски могут вызвать банкротство кредитного учреждения. В отношении же промышленных предприятий вопросы предоставления государственных финансовых средств даже не рассматриваются.

Мог ли «Ниссан» рассчитывать на помощь со стороны какого-нибудь своего, японского, соперника? В истории японской автомобилестроительной промышленности, как и в промышленности других крупных индустриально развитых стран, были случаи сближения конкурирующих компаний. Сам «Ниссан» в 60-е годы поглотил компанию Prince Motor. «Тойота» устанавливает все более плотный контроль над производителем мини-автомобилей «Дайхацу», а также присоединила к себе производителя тяжелых грузовиков «Хино» (Hino), бывшего японского партнера «Рено», выпускавшего в послевоенный период более 50 000 автомобилей в год. Тем не менее на поставленный выше вопрос можно категорически ответить: нет! Во-первых, кандидатов на присоединение к себе компании «Ниссан» в Японии мало. Таковых только два: «Тойота» и «Хонда». Объединить «Ниссан» и «Хонду», вторую и третью по величине японские компании? Это все равно, что поженить карпа и кролика! Если же говорить о слиянии с «Тойотой», что, кстати, гиганту из Нагои обошлось бы в малую толику его огромных финансовых резервов, то это то же самое, что попросить 140 000 работников «Ниссана» сделать себе коллективное хакари. Все последние десятилетия «Ниссан» жил мечтой догнать «Тойоту», а в последние годы он с горечью наблюдал, как эта задача становится невыполнимой. Эта гонка преследования в конечном

счете явилась главной причиной схода «Ниссана» с дистанции, поскольку он не столько «раскручивал» собственную марку, сколько копировал то, что делал его главный конкурент.

Объективная необходимость заставила «Ниссан» искать иностранного партнера. Случай свел его с идеальным союзником — «Рено». Это своего рода везение, и о нем следует сказать особо.

Обоюдная выгода

«Рено» — это небольшая с финансовой и коммерческой точек зрения компания, и к тому же «слишком» европейская. Она стала еще более уязвимой после слияния «Даймлера» с «Крайслером», которое было воспринято как начало войны за новый передел собственности в отрасли. Начиная с этого момента, по мнению аналитиков, выживание компании — производителя автомобилей стало возможным лишь при годовом объеме выпуска не менее 4 миллионов автомобилей. До таких показателей «Рено» было далеко. Разумеется, позиции компании были неплохи благодаря очень высокой доле (44,4%) французского государства в ее акционерном капитале. Но это было похоже на линию Мажино, то есть давало возможности обороны, которые в любой момент могли быть исчерпаны. Французское государство более не собиралось оставаться акционером компании, действующей в крайне конкурентной отрасли. Чтобы по-прежнему быть хозяином своей судьбы, «Рено» следовало расти, и расти быстро.

Как показали результаты исследований, проведенных подразделением международного сотрудничества «Рено», для обеспечения быстрого роста компании требовался партнер в Азии, а в Азии идеальным партнером был «Ниссан». С точки зрения географии взаимная дополняемость была практически идеальной. «Рено» располагает мощными позициями в Европе, в то время как у «Ниссана», несмотря на наличие больших производственных мощностей в Сандерленде, на северо-восточном побережье Англии, весьма скромная доля на европейском рынке по сравнению с другими японскими автомобилестроительными компаниями. У «Ниссана» сильны позиции в Японии и Азии, где «Рено» представлен весьма условно. «Рено» активно наращивает продажи на юге американского континента, в то время как «Ниссан» хорошо представлен в Мексике. Наконец, «Ниссан» довел годовой объем продаж до 700 000 автомобилей на североамериканском рынке, с которого «Рено» пришлось бесславно уйти после неудачи с АМС.

Слияние разнообразных возможностей и сильных сторон каждого из партнеров также могло бы дать мощный кумулятивный эффект. «Ниссан» располагал первоклассной инженерной базой, особенно в области двигателей и трансмиссий, и, как и положено японцам, был очень силен в вопросах управления производственными процессами и решении проб-

лем качества. «Рено» имел сильные позиции в таких областях, в которых «Ниссан» не блистал: в инновациях концептуальных разработок, оригинальности дизайна, закупках, маркетинге, развитии модельного ряда и финансовом управлении.

Процесс ухаживания

Оставалось лишь убедить «Ниссан» надеть на палец обручальное кольцо. Из трех возможных претендентов «Рено» был наименее мощным, наиболее бедным и наименее престижным. Помимо компании «Даймлер-Крайслер», приглашенной первой для обсуждения вопросов спасения «Ниссан Дизель», президент «Ниссана» Йошикадзу Ханава привлек к переговорам также американского гиганта — «Форда». Но «Форд» совместно с «Маздой» уже располагал производственными мощностями в Японии и в Азии. К тому же второй по величине американской компании в этот момент предстояло «переварить» новые приобретения в Европе, в частности «Вольво». Джек Нассер, руководитель «Форда», не объявил Ханаве о полном отказе от переговоров, но и не выказал большого энтузиазма. «Даймлер-Крайслер» поднял планку своих требований очень высоко: участие в капитале на уровне более 50% и полная передача управления в его руки. Со своей стороны, Луи Швейцер и его команда, которых заметно отрезвила история с «Вольво», предложили гораздо более мягкий подход. Они не настаивали ни на чем эксклюзивном, но предложили «запустить» крупномасштабный процесс оценки перспектив и возможностей, в который предлагалось вовлечь более чем по сто человек с каждой стороны. В течение долгих месяцев представители «Ниссана» и «Рено» обсуждали общие отраслевые вопросы, платформы, двигатели, модели, совместную стратегию, вопросы технической и географической дополняемости. Все это делалось для того, чтобы лучше узнать и оценить друг друга. Финансовые вопросы обсуждались гораздо позже. Чем дальше продвигались переговоры, тем яснее становилось, что союз двух компаний близок к идеалу. В ходе секретных переговоров на высшем уровне между Швейцером и Ханавой выпускник Национальной школы управления и бывший студент Токийского университета отлично поняли друг друга. В ноябре 1998 года Луи Швейцер выложил свой козырь. Карлос Гон, второй по рангу руководитель «Рено», которого два года назад переманили из компании «Мишлен», приехал в Токио, чтобы представить исполнительному комитету «Ниссана» так называемый план «20 миллиардов», благодаря которому «Рено» после трудного 1996 года сделал решительный рывок вперед. Все присутствовавшие на этом докладе подтверждают, что это оказало большое влияние на дальнейший ход переговоров. Уверенность Луи Швейцера в том, что Карлос Гон является именно тем человеком, который нужен, отныне стал разделять и Ханава. Руководители «Ниссана» дрогнули, но еще не были готовы заключить союз. Они про-

должали надеяться на соглашение с компанией «Даймлер-Крайслер» и не прерывали контактов с «Фордом».

Партия, начатая летом 1998 года, была завершена в течение нескольких недель между серединой февраля и концом марта 1999 года. К этому времени окончательно вышел из игры «Даймлер-Крайслер». Ввязавшись в процесс слияния с «Крайслером», который оказался тяжелее, чем это виделось изначально, Юрген Шремпп не смог убедить американских представителей в своем административном совете в необходимости использовать эту уникальную возможность. Честно придерживаясь принципа «слияния равных», который впоследствии он назвал «приманкой», Шремпп отказался действовать с позиции силы. Для «Рено» все это оказалось удачей века, представившейся на пороге нового тысячелетия. Но этой удачей надо было еще суметь воспользоваться. В данном случае это означало суметь убедить главного акционера — французское государство.

Главный акционер оказался на высоте

Луи Швейцер хорошо подготовился к обсуждению вопроса с главным акционером. Понеся тяжелые финансовые потери в 1996 году, «Рено» сумел быстро выправить положение и уже в следующем году стать прибыльным предприятием. У компании нет долгов, у нее здоровые финансы, широкая гамма продукции, в составе которой особенно выделяется «Сценик» — первый однообъемник, ставший «звездой» на европейских рынках. Экспансия в Турцию и в Меркосур (Бразилия) была полностью профинансирована. «Рено» омолодил свои кадры и полагает, что с имеющимися работниками можно замахнуться на осуществление японского проекта. Швейцер подготовил все эти аргументы для того, чтобы убедить своего главного акционера. Представился исторический шанс обеспечить будущее компании в долгосрочной перспективе путем изменения масштабов и географии ее деятельности, увеличения технологического потенциала и финансовых возможностей. Определенный риск имел место, но он был просчитан и не столь велик, как риск, связанный с пассивным созерцанием происходящих в отрасли процессов глобального передела собственности. Однако как акционер промышленных компаний французское государство никогда не отличалось ни прозорливостью, ни смелостью — и это еще мягко сказано. Концепция государственной политики всегда была противоречива: с одной стороны, признавалось, что, действуя в конкурентной среде, государственные компании должны обладать такой же управленческой свободой, как и их частные соперники, но одновременно от них требовали социальной и политической «ответственности». При этом само государство вело себя безответственно в отношении благополучия компаний, например, когда допускало или поощряло крайне рискованные стратегии банка «Креди Лионе» и компании «Франс Теле-

ком». Наконец, хотя это и не стало системой, прослеживается определенная тенденция использовать государственную собственность в политических целях, интегрировать руководящие должности в государственных компаниях в специфическую французскую систему «перелезания из одной шкуры в другую», что наблюдается каждый раз при очередной смене власти. Правда, Луи Швейцеру хорошо знаком этот мир. Долгие годы он возглавлял секретариат Лорана Фабиуса в министерстве финансов, затем в министерстве промышленности и, наконец, в правительстве Франции. Руководитель «Рено» не социалист, но он «сочувствует» левым. Он на «ты» со многими высокопоставленными чиновниками действующего правительства, министрами и советниками, получил такое же, как и они, образование и вошел в активную жизнь через ту же самую дверь: Национальную школу высших административных кадров, точно так же, как и премьер-министр Лионель Жоспен. Как и положено в таких случаях, представленные Швейцером предложения должны были рассматриваться на самом высоком уровне, и рассматриваться благосклонно. В данном случае государство-акционер сыграло свою роль не совсем обычным образом: оно согласилось принять такой стратегический риск, какой вряд ли был бы принят частным акционером.

Вдох облегчения в Токио

В Токио происходит то же самое: правительство не только не препятствует, но даже поддерживает создание Альянса. В принципе, возможность такого отношения не была очевидной. Крупные японские компании, в том числе и «Ниссан» в автомобильной промышленности, в течение нескольких десятилетий осуществляли крупномасштабную международную экспансию, но внутренняя политика Японии была крайне враждебна проникновению иностранных компаний. Меркантилистская логика «Япан Инс.» проста: экспорт, идет ли речь о товарах, заводах или капиталах, — это хорошо; импорт — это признание собственной слабости. Прямые иностранные инвестиции, мощный двигатель глобализации, развернувшейся в 1980-х годах, считаются в Японии «персонай нон грата». Слияния на дружественной основе происходят крайне редко. Агрессивные поглощения абсолютно исключены.

Но тектонические подвижки происходят и в Японии, как и повсюду. Начиная с середины 1980-х годов страна расплывается как за колоссальный мыльный пузырь, созданный фондовой биржей и рынком недвижимости, так и за свою неспособность модернизировать безнадежно устаревшую модель экономического роста. Когда этот мыльный пузырь лопнул в начале 90-х годов, мировой рекордсмен по экономическому росту превратился в зону бедствия внутри Большой семерки. Япония не пошла ко дну, как обычная развивающаяся страна, поскольку она накопила огромные валютные резервы, но ее банковская система оказалась в катастрофи-

ческом положении. В стране наблюдается политическая нестабильность, ее потрясают финансовые скандалы, пошатнулась нравственность, национальная бюрократия, всегда считавшаяся безупречной, теряет свою репутацию. Вся система дает течь. Даже лучшие японские компании выходят из игры. Многие терпят убытки, а некоторые выживают лишь благодаря слепой поддержке со стороны банков, которые, как какие-нибудь персонажи мультфильма, продолжают бежать, несмотря на то что земля уже обрушилась под их ногами. Изменения происходят медленно, но все же происходят. Хотя и без энтузиазма, но вполне последовательно Япония постепенно адаптирует свое законодательство, свои правила бухгалтерского учета и ведения предпринимательской деятельности к принципам, признанным в США и Европе в качестве международных норм. Кризис подтачивает главные устои японского общественного устройства: пожизненную занятость, продвижение по службе в зависимости от трудового стажа, теснейшую смычку руководителей компаний и государственных контролирующих органов, традиционную солидарность в рамках «кейрецу», систему взаимного участия компаний в капитале друг друга. Конгломераты, история соперничества которых восходит к временам, более ранним, чем революция Мейдзи, такие, как «Мицубиси» и «Сумитомо», объединяют свою деятельность в столь разных областях, как химическая промышленность и банковское дело. Более того, постепенно пробивает себе дорогу идея, что выживание может быть обеспечено путем сближения с иностранными промышленными группами. Такой позиции придерживается легендарное МПТ (министерство внешней торговли и промышленности), которое вскоре будет переименовано в МЕТ (министерство экономики, торговли и промышленности). Это ведомство, представленное в классическом труде Чалмерса Джонсона «МПТ и японское экономическое чудо» как мозг и сердце «Japan Inc.», намеревается встать в авангарде реформ. Дела не всегда совпадают со словами, но ни у кого не вызывает сомнения, что МПТ одобрит намеченный альянс «Рено-Ниссан». Такого же мнения придерживаются в Канте, официальной резиденции японского премьер-министра, в которой Кейдзо Обуки делает все от него зависящее, чтобы избежать повторения финансовой бури, потрясшей Японию в 1997 и 1998 годах (Обуки расстанется с жизнью «на посту», пораженный расстройством мозгового кровообращения). Правда, слышно и недовольное ворчание со стороны старой гвардии политиков и бюрократов. Но появление у «Ниссана» нового главного акционера-иностранца будет принято на удивление терпимо. В японской прессе, как и в большинстве мировых СМИ, первая реакция изумления сменилась в основном скептицизмом. Мало кто был готов поставить на успех данного предприятия. Подобно римлянам в знаменитых комиксах об Астериксе, и аналитики, и конкуренты отреагировали одинаково: «Они сошли с ума, эти галлы!».

«Убийца затрат»

«Убийца затрат» — «Le cost killer». Этим экспрессивным франко-английским «словечком» воспользовалась мировая, а вслед за ней и японская пресса, чтобы представить Карлоса Гона общественности Японии, а, следовательно, и работникам «Ниссана», которых волновал вопрос, под каким соусом они будут съедены. Олицетворением альянса между «Рено» и «Ниссаном» стал молодой человек, полиглот, родившийся в Бразилии в семье выходцев из Ливана, впитавший французскую культуру, арена профессиональной деятельности которого охватила Европу и обе Америки. Карлос Гон, тогда еще никому не известный, проработал 18 лет в компании «Мишлен», которая является крупнейшим мировым производителем автомобильных шин. В этой компании он с рекордной скоростью поднимался по ступенькам карьеры. Перед уходом в 1996 году из «Мишлен» в «Рено» по приглашению Луи Швейцера он возглавлял в «Мишлен» его североамериканское отделение, на долю которого приходилось 40% оборота компании. В штаб-квартире «Рено» в Бийанкуре он стал главным разработчиком плана «20 миллиардов», радикальной программы рационализации и сокращения издержек, нацеленной на восстановление сильно пошатнувшихся позиций «Рено». В 1996 году компания «Рено» понесла тяжелые финансовые потери. Такое уже случалось в прошлом, но никто не ожидал, что это может повториться. Планом предусматривалось закрытие лишь одного завода, в бельгийском городе Вилворде. Закрытие завода вызвало большой скандал. Несмотря на политическое давление, руководство «Рено» стояло на своем. План «20 миллиардов» выполнялся со всей решительностью, и с 1997 года компания опять стала прибыльной. Так Карлос Гон получил свое первое прозвище. Потом появились и другие.

Можно было понять беспокойство работников «Ниссана». Без шоковой терапии нельзя выйти из состояния, близкого к клинической смерти. Однако представители «Рено» не вели себя как завоеватели, оккупировавшие штаб-квартиру «Ниссана» в Гинзе, хотя французская группа и выложила почти 5 миллиардов долларов, что составляло 30 миллиардов «доевровских» франков, для приобретения доли в 36,8% в капитале «Ниссана». Чтобы не включать в баланс «Рено» огромные долги «Ниссана», Луи Швейцер решил не приобретать большей доли в капитале, оставляя, однако, за собой возможность сделать это позднее, если дела пойдут на лад. Соглашение о создании Альянса предусматривало, что три представителя «Рено» войдут в состав административного совета «Ниссана», численность которого будет сокращена до 10 человек. Карлос Гон получит серьезный руководящий пост в японской компании, заняв специально созданную для него должность генерального директора по текущим операциям. Приданная ему команда отнюдь не смотрелась как оккупационная армия. Скорее, как маленький отряд коммандос. Первый список «переселенцев» в «Ниссан» включал лишь 17 фамилий. Луи

Швейцер дал им простое напутствие: надо действовать быстро, потому что «Рено» не является ни очень большой, ни очень богатой компанией. Перед тем как покинуть Париж, Карлос Гон раздал членам своей команды памятку, в которой были такие слова: задача заключается не в том, чтобы изменить Японию, а в том, чтобы помочь «Ниссану» возродиться.

История успеха

И действительно, все пошло очень быстро. 18 октября 1999 года, накануне открытия Токийского автосалона, Карлос Гон представил План возрождения «Ниссана», который стал известен под аббревиатурой NRP (Nissan Revival Plan). Главными элементами плана были ликвидация 21 000 рабочих мест по всему миру, в основном в Японии, и закрытие пяти заводов на территории Японии. Были отменены все табу и развеяны иллюзии. «„Ниссан“ тяжело болен», — сказал в тот день Карлос Гон. В плане использован непривычный подход, причем непривычный не только для Японии: в него включены три основных обязательства, не подлежащих обсуждению, причем было заявлено, что если план не будет выполнен именно в намеченный срок и в полном объеме, то весь исполнительный комитет во главе с Карлосом Гоном подает в отставку. Эти обязательства потрясают: добиться сбалансированности финансов уже в первый год реализации NRP, за три года ликвидировать половину задолженности, поднять валовую рентабельность до 4,5% оборота. Все остальное, как говорится, принадлежит истории. Той истории, которой посвящена эта книга.

Карлосу Гону и его команде не пришлось уйти из руководства «Ниссана», более того, достигнутое возрождение японской автомобилестроительной компании стало самой замечательной историей успеха нашего беспокойного времени, каким оказалось начало XXI века. В стране, в которой продолжается экономический спад, в мировой экономической ситуации, отмеченной стагнацией в США, кризисным состоянием рынков капитала и отрицанием «ценностей», доминировавших в 90-х годах, «Ниссан» не просто пошел на поправку. «Ниссан» чувствует себя хорошо. Выздоровление произошло всего лишь за два года, цели NRP были достигнуты досрочно, к 31 марта 2002 года. Следующий план — «Ниссан-180» — это план роста: опять же через три года, к весне 2005 года, по всему миру должно продаваться на один миллион автомобилей больше, валовая рентабельность должна стабилизироваться на уровне 8%, задолженность должна быть сведена к нулю. В 2002/03 финансовом году «Ниссан» стал самым рентабельным в мире производителем автомобилей общего назначения с рентабельностью более 10,5%. «Ниссан» создает новые рабочие места. В Японии, где падают цены и зарплаты, «Ниссан» увеличивает оплату труда. «Ниссан» вкладывает более миллиарда долла-

ров в строительство завода в США, затрачивает еще миллиард в Китае на выкуп половины предприятия, которому предстоит стать лидером на самом быстрорастущем рынке планеты. «Ниссан» вновь обрел способность и вкус к изготовлению автомобилей, которые нравятся людям, на которых приятно ездить. В какой-то степени символом этого возрождения является новая модель 350Z, наследница легендарного «Датсуна 240Z». После долгих лет разброда и шатаний великое предприятие вновь на верном пути.

Всем этим «Ниссан» обязан «Рено», принявшему на себя риски, которые оказались чрезмерными более мощным и богатым компаниям. А «Рено» поставил на «Ниссан» и выиграл. Альянс с «Ниссаном» позволил «Рено» перейти в другое качество. Из преимущественно европейского производителя «Рено» превратился в одного из ведущих игроков мировой автомобильной промышленности, косвенно представленного в США, Центральной и Южной Америке, Азиатско-Тихоокеанском регионе, а вскоре он будет крупномасштабно представлен в Китае. Но не следует забывать, что вся эта история уже принадлежит прошлому. Связи внутри Альянса постоянно укрепляются. В марте 2002 года «Рено» увеличил свою долю в капитале «Ниссана» до 44,4%, в то время как «Ниссан» выкупил у французского правительства 15% акций «Рено». Но пока Альянс демонстрирует лишь небольшую часть своих потенциальных возможностей. Первые модели, изготовленные на новых совместных платформах, появились на рынке только весной 2002 года. Речь идет о маленькой «March/Micra», выпущенной «Ниссаном». Обмен ноу-хау, деталями и агрегатами, интеграция систем снабжения и комплектации, совместное использование производственных мощностей и сбытовой инфраструктуры по всему миру еще покажут себя как мощные источники роста эффективности, производительности и взаимного обогащения.

Глобализация с человеческим лицом

В основе этих достижений лежат повседневные отношения между людьми, между представителями «Рено» и представителями «Ниссана». Управляет всем какая-то нематериальная сила, понятная только тем действующим лицам, которые живут и работают внутри Альянса. Они могли бы рассказать о случаях взаимного непонимания, нетерпения, недоразумениях, напряженных отношениях, переходящих во враждебность, но также и о волнении, взаимопомощи, смехе, которыми с неизбежностью было отмечено сближение двух компаний, двух историй, двух культур, столь различных на первый взгляд. В основе успеха лежит не везение и не случай. Успех достигнут в первую очередь благодаря тому, что команды руководителей с обеих сторон сыграли в открытую: Альянс, ничего, кроме Альянса, и все для Альянса. В своем выступлении в Токио весной 2001 года Луи Швейцер напомнил принципы Хартии Альянса, подпи-

санной им совместно с Йошикадзу Ханавой в 1999 году: признание различий и извлечение пользы из них, взаимное уважение, открытость и готовность слушать. «Эти принципы, — объяснял он, — кажутся абсолютно простыми и естественными, но если вы заглянете в стандартный учебник по менеджменту, то вы их там не найдете. Необходимо одновременно сохранять свою собственную культуру и всеми силами пытаться понять другую культуру и стараться адаптироваться к ней. Мы выбрали путь, основанный на уважении и признании обеих компаний и их особенностей». Руководитель «Рено» подробно объяснил смысл таких понятий, как «двунациональная группа», «мультикультура», «оригинальная инициатива, не имеющая прецедентов ни в области автомобилестроения, но во взаимоотношениях Франции и Японии».

Парадокс заключается в том, что человек, внесший наибольший вклад в этот оригинальный проект, не является ни японцем, ни «классическим» французом. Родившийся в Бразилии в семье выходцев из Ливана, воспитанный на французской культуре, получивший образование в вузах Франции, Карлос Гон является воплощением культурной открытости. Это «гражданин мира», но нового мира, мира XXI века, который может дать человечеству шанс преодолеть наконец невежество, предрассудки, духовную нищету и ненависть, бывшие как в далеком прошлом, так и в минувшем веке питательной средой варварства. Личность этого человека складывается и из языков, которыми он владеет (португальский, арабский, французский, английский, а теперь и немного японский), и из географии его профессиональной деятельности (Франция и Европа, Бразилия, США, Япония). Эта личность руководствуется принципом, крайне важным для жителей планеты, на которой идет процесс стирания границ: оставаться самим собой и при этом идти навстречу всем другим. Сейчас, когда глобализация предстает скорее в дурном свете, совместная эпопея «Рено» и «Ниссана» наглядно демонстрирует, чего можно было бы добиться, если бы глобализация направлялась заботой о человеке и уважением прав личности. Для современных руководителей предприятий, у которых (правда, не у всех) агрессивная информационная среда сформировала пренебрежительное отношение к кадрам, данная эпопея является дополнительным напоминанием банальной истины, что «главное богатство — это человек» и что предприятие было и остается «плавильным котлом», в котором люди объединяют свои таланты, свои усилия, свои страсти, для того чтобы попытаться улучшить свою общую участь.

Глава первая

Начало

«Его звали Бихара Гон...»

О своем деде, которого он никогда не видел, Карлос Гон Бихара (это его полное имя) говорит с почтением и некоторой фамильярностью. История, которую он рассказывает, одновременно банальна и необычна.

Ливан — это крохотная страна, раздираемая клановыми, племенными и религиозными противоречиями, которая во все времена находилась под иностранным господством: то под гнетом Османской империи, то под протекторатом Франции, то под «опекой» Сирии. Тем не менее Ливан стал колыбелью одной из самых больших диаспор в истории человечества. Как и китайцы, пересекшие моря и расселившиеся по всей Азии, дети ливанских гор открыли свои лавчонки в самых отдаленных уголках Африки, пересекли Атлантический океан и обосновались в Латинской Америке, а некоторых забросило даже на Дальний Восток и в Австралию. Первопроходцы, коммерсанты, предприниматели, очень трудолюбивые, в ряде случаев сильно разбогатевшие, в большинстве своем прочно стоящие на ногах, они, как правило, хорошо прижились в новых местах, но при этом никогда полностью не прерывали связи с землей своих отцов.

«Мой дед, будучи совсем юным, эмигрировал из Ливана в Бразилию. Было ему всего тринадцать лет, и уехал он один. В те времена многие уезжали очень молодыми, потому что ходить в школу было не обязательно...»

Ливан в тот период еще входил в состав Османской империи, которая простиралась от Турции до Аравийского полуострова и берегов Нила. Но империя уже дышала на ладан. Погрязший в коррупции Константи-

нополь был далеко, и ему трудно было поддерживать порядок в удаленных провинциях.

«В начале века было несколько волн эмиграции из Ливана, происшедшей по двум главным причинам: религиозные распри (друзы против маронитов, сунниты против шиитов) и отчаянная бедность...»

Гоны были выходцами из горной части Ливана, края столетних кедров и вековой вражды между маронитами и друзами, воинственными кланами мусульман-шиитов. Марониты — это католики Среднего Востока, то есть христиане, хранящие верность Папе и Римско-католической церкви, в отличие от православных, халдеев или коптов, которые не признают власти Папы и католицизма. Марониты же всегда были союзниками Ватикана.

«Выходец из Кесруана, горной части Ливана, Бихара Гон был стопроцентным маронитом. Для маронитов одной из важнейших добродетелей является лояльность. Лояльность по отношению к церкви и уважение традиций. Примером уважения традиций является маронитская церковная месса, которая всегда проводится на древнесирийском языке. На нем давно не говорят, но это был язык Христа. Традиции и лояльность в маронитской общине передавались из поколения в поколение. Эмигрировавшие марониты сохраняют лояльность по отношению к Ливану и оставшимся там семьям. Они посылают им деньги, строят для себя дома в родных деревнях и время от времени навещают туда...»

Ливанские марониты проявляют также лояльность по отношению к Франции. Это результат долгой, тысячелетней истории, восходящей к крестовым походам, и многих превратностей, постигавших страну, регулярно становившуюся жертвой нашествий, независимости которой и в нынешнее время угрожают ее соседи. Франция, будучи «старшей дочерью католической церкви», а также колониальной державой с мощными интересами на Ближнем и Дальнем Востоке, всегда считалась защитницей христиан Востока. Эта роль Франции была официально признана после окончания Первой мировой войны и распада Османской империи, когда Лига Наций провозгласила Ливан французским протекторатом. Данный статус сохранялся у Ливана до окончания Второй мировой войны.

«Полученный от Лиги Наций мандат на управление Ливаном явился для Франции символом возвращения в этот регион. В ливанском обществе всегда господствовала смесь различных культур. Для маронитов характерна ориентация по меньшей мере на две культуры: с одной стороны, на арабский мир, а с другой — на франкофонию. Правда, позиции франкофонии в настоящее время ослабевают, потому что,

по мнению маронитов, Франция отвернулась от них. Подобная „многокультурная“ жизнь для маронитов совершенно естественна. Их разговорными языками являются арабский и французский, а в последнее время по причинам профессионального характера разговорным стал и английский. Таким образом, марониты всегда жили в открытом мире и при этом сохраняли свою заметную специфику...»

Третья особенность, характерная не только для маронитов, но крайне значимая для их общины, заключается в исключительной преданности своим семьям. В определенной степени это объясняется влиянием религии, предписанным ею уважением брачных уз. Свою роль в этом сыграла и беспокойная история Ливана. Кроме того, привязанность к своей семье характерна для любой диаспоры.

«Если вы постоянно живете под угрозой, то семья становится тем местом, где вы чувствуете себя защищенным, сохраняете свою самоидентификацию, которой угрожают мусульманское окружение, различные нашествия и враждебные конфликты внутри самого Ливана...»

Переселившись в Бразилию, Бихара Гон оставался носителем всех этих ценностей и традиций. Более того, это было самое ценное, чем располагал нищий эмигрант.

«Многочисленные опасности, порождаемые религиозными и этническими конфликтами, а также нищета подталкивали молодежь к эмиграции. Средства к существованию в деревнях были ограничены, семьи многочисленны, земли не хватало. Молодые люди не имели никаких перспектив. Как и многие другие, мой дед понял, что, оставаясь в Ливане, он ничего не добьется. Кто-то из родственников рассказал ему о двоюродном брате, который переселился в Бразилию, кто-то — о друге, что обосновался в Соединенных Штатах и разбогател...»

Разбогатеть не означало стать миллионером. Под этим понимались наличие постоянной работы, возможность создать семью, удовлетворять свои материальные потребности, дать детям хорошее образование.

«Однажды утром, в начале века, дед покинул свою деревню и направился в бейрутский порт, чтобы сесть там на корабль. Путь через океан до Бразилии занял три месяца. Он был почти неграмотным, без гроша в кармане и знал только один язык: арабский...»

Так начинались бразильские приключения людей, которых на их новой родине до сих пор называют «турками» — просто потому, что в начале XX века у ливанских иммигрантов были паспорта, выданные Ос-

манской империей, существовавшей до окончания Первой мировой войны.

«В Рио-де-Жанейро стремились люди, уже добившиеся успеха в глубинке и желавшие пользоваться благами жизни. Однако бразильское „эльдorado“ располагалось в районе Амазонии, в центре и на северо-западе Бразилии...»

Как настоящий первопроходец, Бихара Гон подхватил свою котомку и направился к новым границам в прямом и переносном смысле слова. На стыке Бразилии и Боливии нетронутые земли в бассейне реки Мадейра (по-португальски «мадейра» означает «лес», являвшийся одним из главных богатств региона), крупного притока Амазонки, еще не входили в состав ни одного штата Бразильской федерации. Эта территория носила название Гуапора и стала позднее штатом Рондония со столицей Порту-Велью, расположенной на берегу реки. Именно там решил обосноваться Бихара Гон.

«В поисках хоть какой-нибудь работы он избородил весь регион. Мало-помалу он выбрал свой жизненный путь и, решив работать на себя, стал предпринимателем. Начал он с торговли сельскохозяйственной продукцией. Потом он занялся торговлей каучуком, поскольку регион был очень богат бразильской гевеей. Затем он в качестве местного агента участвовал в развитии бразильских авиалиний, раскинувшихся по всей стране. Он помогал авиаторам лучше ознакомиться с регионом и оказывал им различные услуги...»

После многих лет упорного труда совсем молодой человек, приехавший в Бразилию с пустыми карманами и даже не знавший местного языка, оказался во главе нескольких компаний, одна из которых контролировала торговлю сельскохозяйственной продукцией, другая занималась каучуком, а третья работала в области авиационных перевозок.

«Я не знал моего деда. Я слышал лишь рассказы о нем, так как он умер относительно молодым, еще до моего рождения. В 53 года ему пришлось перенести операцию на мочевом пузыре, а медицина в те времена в бразильской глубинке оставляла желать лучшего. Он умер на операционном столе. Но, судя по тому, что я слышал от моего отца, от моих дядей, от всех, кто его знал, он был сильной личностью. Это был настоящий первопроходец, любящий риск, вынужденный пробиваться в одиночку, будучи совсем молодым, без денег, без культуры, без образования. Я сохранил воспоминание о человеке, который начал с нуля и добился достойных условий жизни, правильно воспитал своих детей и оставил после себя приличное состояние, хотя оно и выглядит весьма скромным с позиций сегодняшнего дня...»

Своим восьмерым детям, четырем сыновьям и четырем дочерям, своему внуку, которого он так и не увидел, Бихара Гон оставил в наследство свою страну, состояние, а также пример и ценности своей жизни.

«Пример моего деда очень важен для меня. Это был незаурядный человек. То, что он делал, и сегодня поражает меня. Кроме того, его очень уважали за цельность характера — довольно редкое качество в мире первопроходцев в те времена. Это был человек, приверженный принципам и своей семье. Именно такой образ деда я и сохранил. Его дети были сильно привязаны к нему. Мой отец, а также мои дяди и тети говорят о нем с большим чувством. Он оставил глубокий след в их душах...»

После смерти Бихары Гона семейные предприятия были поделены между его детьми, которые, как это часто бывает во втором поколении, к тому времени на них уже работали. Жоржи, отец Карлоса, взял в свои руки авиационный бизнес. Как и его братья и сестры, он родился в Бразилии.

Но семья сохранила тесные связи с Ливаном, что типично для ливанской диаспоры. Тому было много причин: семейная культура, религия, верность своим корням, понимание того, что часть родной семьи осталась там, в Ливане.

«Мой дед покинул свою страну, но на родине остались его братья и сестры, двоюродные братья и сестры, его мать. Связи с родной страной оставались крепкими...»

Каждые три года семья совершала путешествие, аналогичное тому, что совершил Бихара Гон из бейрутского порта в залив Рио, только в обратную сторону.

«Так же как и многие итальянские, ливанские или ирландские эмигранты, мой отец вернулся на родину, чтобы вступить там в брак. Они все так поступают. Когда речь идет о серьезных вещах, и в особенности о женитьбе, они все тянутся к изначальным религиозным и семейным ценностям. В один из своих приездов в Ливан мой отец был представлен весьма уважаемой семье и таким образом познакомился с моей матерью. Они поженились в Ливане и вместе вернулись в Бразилию, чтобы там работать и создать свою собственную семью».

Роза, которую все называли Зеттой, также родилась в большой семье, проживавшей в горном районе Ливана, но в его северной части. Ее отец эмигрировал в Нигерию, где она и родилась. Но ее еще девочкой отправили обратно в Ливан для получения образования, поскольку условия

для учебы в Нигерии были, мягко говоря, не идеальными. Это тоже характерно для представителей ливанской диаспоры: образование детей является приоритетом, и ради него идут на любые жертвы.

«Обычная история. Отец работал в Африке. Он посылал семье деньги и время от времени приезжал, один раз в два года, чтобы провести лето с семьей, а потом уезжал назад. Так часто происходит и в наши дни, и не только в Ливане, но и в других странах с высокой эмиграцией...»

Религиозное и французское образование Зетта получила в учебном заведении, основанном монахинями Безансонского ордена. Это один из орденов, занимающихся преподавательской деятельностью в Ливане и являющихся хранителями католической веры и французской культуры в стране. Для маронитов из горных районов Ливана Франция в некотором роде является второй родиной, убежищем в трудный час, а также великой любовью.

«Моя мать навеки и безоговорочно влюблена во Францию, ее культуру, образование, музыку. Она вся сияет, когда приезжает в Париж. Для нее мир делится на Францию и все остальное. Понятно, что если у вас мать влюблена во Францию, то и вы не избежите этого чувства. Этим объясняется то, с какой силой укоренилась французская культура в нашей семье...»

С раннего детства Карлос Гон хранит образ родного дома в Порту-Велью. Жоржи и Зетта поселились в нем после возвращения из Ливана, и в нем же родились их первые два ребенка, Клодин, старшая дочь, и Карлос.

Природа в этих местах прекрасная и величественная, но климат очень тяжелый. Жара, высокая влажность, комары. Нечего и думать, чтобы купаться в реке. Вода не пригодна для питья, и ее необходимо кипятить. Один несчастный случай полностью перевернул жизнь маленького Карлоса и его семьи.

«Однажды девушка, помогавшая моей матери по хозяйству, дала мне выпить сырой воды. После этого я заболел. Мне только что исполнилось два года. Возникло множество проблем с моим желудком, и врач сказал моей матери: если вы хотите, чтобы ваш ребенок жил нормально, то вам следует переселиться в район с более умеренным климатом, более легкими условиями жизни и с более здоровой водой. Мать уехала в Рио в надежде, что я там поправлюсь. Дела на самом деле пошли лучше, но до полного выздоровления было еще далеко. Отец с матерью решили, что единственным выходом будет отъезд в Ливан. На этом настаивала и моя ливанская бабушка, уверявшая, что там я смогу выздороветь...»

В результате семья поступила на классический для ливанской диаспоры лад: жена и дети вернулись в родную страну, а отец начал курсировать между Бразилией и Ливаном.

«Мы стали жить так, как живет большинство семей: отец в стране с тяжелыми условиями проживания зарабатывает на жизнь, а свою семью поселил в стране, в которой можно получить наилучшее образование и имеются более благоприятные условия для жизни...»

Подобные ситуации возникают не только благодаря традициям, но и благодаря тому, что в семьях маронитов женщинам отводят ведущую роль. Это обстоятельство сильно отличает маронитов от остального арабского мира, в котором равенство полов скорее исключение, чем правило.

«В маронитской общине позиции женщин очень сильны, и это резко контрастирует со всем остальным окружающим арабским миром. В семье женщина играет очень важную роль и пользуется большим влиянием. Тому несколько причин. Часто это объясняется тем, что женщина остается в своей стране, в то время как ее муж зарабатывает на жизнь за границей. Она символизирует собой целостность семьи. Между отцом и матерью существуют отношения равных. А в условиях, когда отец отсутствует, мать зачастую выполняет функции главы семьи...»

Когда семья переехала в Бейрут и поселилась в городской квартире, Карлосу было 6 лет. В этой квартире он прожил до 17 лет — до 1971 года. К тому времени он получил среднее образование, окончив коллеж Нотр-Дам, престижное учебное заведение, которым руководили иезуиты. Выбор его был предопределен религией и семейной культурой.

«Мои отец и мать — марониты, то есть католики Ближнего Востока. Оба они верующие. Моя мать очень набожна. Мы жили в нормальной религиозной обстановке. Мы не фанатики, мы открыты для ислама и других религий. Религия занимает важное место и в школе, и в семейной жизни. В Ливане религия — это часть общей культуры. В стране проживают друзы, сунниты, шииты, марониты, православные, армянские католикосы. Религия — это фактор национальной самоидентификации. В моей жизни всегда присутствовала религия. Я воспринимаю ее не как принуждение, а как образ жизни...»

В 1960 году Бейрут, процветающий, оживленный, залитый солнцем, был очаровательным городом, любимым туристами и являвшимся к тому же финансовым центром диаспоры и других стран региона. Ливан еще считался «Швейцарией Среднего Востока». Карлосу Гону удалось избе-

жать жизни в условиях войны. Беспорядки, вызванные засильем палестинцев и вмешательством соседних Израиля и Сирии, начались лишь в 1973 году. Собственно гражданская война, разделившая Бейрут надвое, в результате которой в центральной части города не осталось камня на камне, разразилась в 1975 году.

«То, что произошло между 1975 годом и началом 90-х годов, не было чем-то особенным в истории Ливана. Бейрут действительно был разрушен, но аналогичные события происходили и в середине XIX века. В истории Ливана всегда присутствовали неуверенность в завтрашнем дне и риск. Война затронула меня, потому что в Ливане у меня осталось много родственников и друзей, и я беспокоился о них. Я прожил в Ливане 11 лет, и мне было больно видеть, как страна разрушается в многостороннем конфликте: палестинцы против ливанцев, христиане против мусульман, Израиль против Сирии. Этот конфликт был бессмысленным, и с уверенностью можно было сказать, что победителей в нем не будет. Важно было лишь одно: кто больше потеряет...»

На протяжении 60-х годов ритм всей жизни Карлоса Гона задавался регулярными приездами отца и поездками всей семьей в Бразилию.

«Этот период моей жизни отличался большой стабильностью. Я учился в одном и том же коллеже. Коллеж был иезуитский, и это было очень важно для моего воспитания. В модели воспитания, практикуемой иезуитами, очень большое значение придается дисциплине, но не меньшая роль отводится соревнованию, духу соперничества, использованию системы присвоения ученикам определенного места в классе в зависимости от успеваемости, что побуждает их стремиться к наилучшим результатам. В то же время иезуиты всемерно поощряют большую интеллектуальную свободу...»

Руководил коллежем Нотр-Дам швед, отец Иоанн Далмэ. Но большинство преподавателей были из Франции. Было также несколько ливанцев и египтян.

«В сущности, орден иезуитов — это первая в мире многонациональная компания...»

Среди этих людей, отличающихся глубокой верой и высокой культурой, было много выдающихся личностей.

«Во втором классе французскую литературу у нас преподавал отец де Лагроволь. Это был весьма пожилой человек, довольно строгий, маленький, хмурый, не очень симпатичный, но он так страстно любил французскую литературу, что мы, крайне непоседливые ученики,

относились к нему с большим уважением. Он буквально пел стихи, чтобы мы могли услышать их музыку. Особой его страстью был Лафонтен. Он „пропевал“ стихотворение, а затем спрашивал, звучание какого музыкального инструмента оно нам напоминает. Мелодия одного стихотворения, например, казалась ему похожей на кларнет. Это был необычный, потрясающий человек. То, о чем он рассказывал, захватывало его самого. Он был несколько заносчив, но в нем кипела такая страсть, что мы невольно готовы были брать с него пример...»

Когда в юном возрасте человеку достаются такие учителя, то их уроки не забываются никогда. Чего стоит хотя бы его произнесенная вслух похвала простоте и доходчивости при изложении своих мыслей.

«Он говорил нам: если вы усложняете, значит, вы ничего не поняли, ведь в основе всего лежит простота. Он был исключительно мудр, такими часто бывают священники, оторванные от семей и друзей и живущие одной идеей: научить ливанцев или кого угодно, проживающего на другом краю земли, французскому языку. В них есть что-то очень притягательное: преданность, искренность, простота, культура. Я многому у них научился. Когда я покинул иезуитов, у меня было развитое чувство дисциплины, организованности, соревнования, вкус к хорошо выполненной работе...»

По признанию самого Гона, он был хорошим, но недисциплинированным учеником. Зетту это приводило в отчаяние.

«Моя мать — это воплощение долга, взвешенности, прагматизма, дисциплины. По ее мнению, любая власть всегда права. Когда я учился у иезуитов, мать очень радовалась моим отличным отметкам, но в то же время она терзалась. Она не понимала, почему я бунтую. Все могло бы закончиться трагедией, не будь я хорошим учеником...»

Иезуиты ориентированы на элитарность, и они беспощадны к неуправляемым посредственностям. Но они проявляют гораздо больше терпимости к людям блестящих способностей, даже если те бунтари.

«В иезуитской системе меня терпели. Я с большим интересом занимался иностранными языками. Настоящую же страсть я испытывал к истории и географии. Меня невозможно было оторвать от этих предметов, хотя мне неплохо давались также математика и физика...»

Преподавание истории в коллеже, разумеется, велось с учетом того, что находился он в Ливане. Историю Ливана изучали так же глубоко, как и историю Франции, Французской революции, Османской империи, а историю христианства — так же серьезно, как и историю ислама.

«Мы играли в игру, которую я очень любил. Она называлась „Риск“. В этой игре используется большая карта мира, на которой учатся распознавать различные страны...»

Что касается иностранных языков, то это отдельная тема. История семьи Карлоса сложилась таким образом, что уже с самого детства он получил драгоценную возможность учиться жить в мире без границ благодаря постоянному пребыванию в разноязычной среде.

«Первый язык, который я освоил, был португальский. Когда мы переехали в Ливан, я говорил по-португальски, немного по-французски и совсем немного по-арабски. В коллеже Нотр-Дам основными языками были французский и арабский. На плохом португальском мы иногда общались в семье, но учиться на этом языке мне не пришлось. Что касается английского языка, то тут дело не пошло дальше „my tailor is rich“. Но изучение иностранных языков стало настоящей моей страстью. Именно с помощью языков я знакомлюсь с историей народов и культур...»

Языки — верные спутники его кочевой жизни.

«Основной для меня язык часто менялся. В детстве у меня основным языком был португальский. Потом, когда я переехал в Ливан, первостепенными языками стали арабский и французский. Во Франции, естественно, французский. Когда я вернулся в Бразилию, вновь стал говорить по-португальски. В США главным моим языком является английский. Вообще, английский язык, несомненно, для меня основное средство общения, притом что лучше всего я владею французским...»

В настоящее время повседневными рабочими языками для Карлоса Гона являются французский и английский — средства общения в деловом мире в целом и в Альянсе «Рено-Ниссан» в частности. В бытовом общении его французский язык носит заметный отпечаток долгого проживания в студенческом Латинском квартале со всеми присущими этой среде словечками. Он говорит также по-арабски. Когда-то он говорил по-португальски не хуже, чем по-французски, но сейчас этот навык уже несколько утрачен.

«Понятно, что португальский уже не является моим основным языком, так как я покинул Бразилию двенадцать лет тому назад и не имею языковой практики. Но в Бразилии я легко объясняюсь по-португальски, хотя и с акцентом...»

Кроме того, есть еще японский язык, который он пытается учить с самого первого своего приезда в «Ниссан», но который, по его собствен-

ному признанию, доводит его до отчаяния. На его ночном столике всегда лежит несколько книг на разных языках.

«У меня всегда под рукой одна книга на французском языке, по одной на английском, португальском и арабском...»

К 17 годам Карлос Гон завершил среднее образование. Он получил одновременно степень бакалавра по французской версии, являющуюся пропуском для поступления в университет, и ее ливанский эквивалент.

«Когда встал вопрос о высшем образовании, я, естественно, выбрал Францию. Можно было, конечно, отправиться в США, но я не был знаком с американской системой, и к тому же учеба в американских университетах стоит очень дорого. Выбирать следовало между Ливаном и Францией...»

Если не считать его страстной любви к истории и географии, следуя которой можно было выбрать карьеру преподавателя, бакалавр Гон не имел четко выраженного призвания.

«Когда я спрашивал себя, чем бы я хотел заниматься, то мне не на кого было ориентироваться в моем ближайшем окружении. У меня был двоюродный брат, который окончил Высшее коммерческое училище и работал в банке в Париже. Будучи в выпускном классе, я отправил ему свою анкету, чтобы он записал меня на подготовительное отделение этого училища...»

Таким образом, предстояло отправляться в Париж. Наступил момент отъезда. Позади были счастливые годы отрочества. В Бейруте оставались мать, три сестры и близкие друзья Карлоса Гона.

«Настоящих друзей я приобрел в средней школе. У меня есть друзья детства, учившиеся со мной у иезуитов, с которыми я все еще встречаюсь, хотя, конечно, не регулярно и не часто. Некоторые из них живут в Париже, другие в Ливане или уехали в США. Я провел 11 лет в одном и том же коллеже и, как правило, с одними и теми же людьми. Ничто не может заменить эти узы дружбы. Потому что вы любите людей такими, какие они есть, а не за то, что они кем-то стали или что-то приобрели...»