

*Посвящается
Дидье – другой моей истории
длиной в двадцать лет.*

*Посвящается
моей маме, которая
всегда говорила, что однажды
я напишу книгу.*

*Если не указан иной источник,
все цитаты взяты
из личных бесед с авторами книги.*

ПРОЛОГ

17 ноября 2018, Бейрут

«Посмотри на меня! Я сбросил шесть кило! — Карлос Гон встает перед своим другом и гордо демонстрирует себя со всех сторон. — Мне 64 года, и я еще хочу пожить! У меня впереди еще десять лет, и я хочу воспользоваться ими».

Гон светится от счастья. Его настроение всегда отражается на удивительно подвижном лице. Только что его выражение было решительным и сосредоточенным, а в следующий момент оно уже недовольное и злобное, а затем — восторженное и воодушевленное. Он всегда чрезмерно эмоционален. Здесь, в Ливане, его черты разглаживаются. Он дышит полной грудью, как это делают все, кто, наконец, вернулся домой.

Сейчас он испытывает новое для себя чувство, ведь до этого он обожал колесить по всему миру и не променял бы эту возможность ни на что на свете. Но Бейрут же не только город его детства. Здесь теперь его семейное гнездышко. Ремонт их большого розового дома в христианском квартале, продлившийся несколько лет, наконец закончился, и они с Кэрол смогли еще до лета

КАРЛОС ГОН. ЗАПАДНЯ

устроиться в нем. Дом просто великолепен! С тех пор Карлос навещается сюда при любой возможности. Этой осенью он уже приезжал сюда семь или восемь раз. Гон хочет открыть здесь полноценный офис. Бейрут станет его штаб-квартирой, где он будет работать примерно месяц в году.

Завтра Карлос Гон поднимется на борт своего Gulfstream и проведет ночь в воздухе. Он полетит в Токио — обычное место для того, кто возглавляет Nissan вот уже почти двадцать лет. Он встретится со своей младшей дочерью Майей, чтобы поужинать в их любимом суши-ресторане. Дочь собирается представить ему своего бойфренда.

19 ноября Майя в назначенное время ожидает своего отца в его токийской квартире — той самой, где она провела свое детство. Но вместо Карлоса Гона на пороге появляется японская полиция.

Часть первая
ПАЗЛ СОБИРАЕТСЯ

ОТСУТСТВУЮЩИЙ

Годом ранее: 17 ноября 2017, Токио

Хирото Сайкава сильно наклоняется вперед. Его взгляд направлен вниз, губы сжаты, спина прямая. Руки медленно гладят брюки, верхняя часть тела нависает над трибуной под углом сорок пять градусов. Он сохраняет такое положение в течение нескольких секунд, в полном молчании. Щелк-щелк-щелк! Со всех сторон раздаются вспышки камер. В Японии фотографы обычно располагаются не прямо напротив сцены, а немного сбоку. Это позволяет им показать склоненную позу выступающего и запечатлеть всю степень его раскаяния.

Хирото Сайкава в прямом смысле сгибается под тяжестью свалившихся на него проблем. Но это уже не только традиционный японский поклон. Он просит прощения. Уже второй раз за эту осень он подвергает себя этому публичному унижению. Такое начало не назовешь удачным: прошло уже почти восемь месяцев после его назначения генеральным директором Nissan, а он занят лишь тем, что продолжает извиняться перед своими инвесторами, клиентами и всей страной. Начиная с лета Nissan — второй автопроиз-

водитель в Японии после Toyota — находится в центре скандала.

В июле на производстве была выявлена проблема, связанная с процедурой сертификации автомобилей, сошедших с японских конвейеров. Но эта мелочь касалась только 1205 машин. Для Nissan это дело казалось законченным к концу сентября. Но на самом деле оно только начиналось. Инспекторы из министерства транспорта, приехавшие на заводы с контрольным визитом, заподозрили неладное. В Nissan к обязательной сертификации (по-японски *kanken*) всегда относились довольно легкомысленно. Инспекторы обнаружили, что рядовые служащие пользовались для подписи документов личными печатями *ханко* (обычно это делают вышестоящие сотрудники, имеющие специальное разрешение). Они обнаружили также, что будущие контролеры качества, ответственные за автомобили, сходящие с конвейера, заранее знали ответы на экзаменационные вопросы. Хуже того — документация, переданная на проверку, оказалась поддельной, чтобы иметь возможность и дальше обходить правила. Все это длилось не один год и даже не одно десятилетие. Трудно было придумать что-то страшнее этого позора.

В стране, где к производству предъявляются высочайшие требования, вся эта история вызывает огромный общественный резонанс. В начале октября Nissan должен отозвать более миллиона машин, то есть все, проданные в Японии с 2014 года. Неделью спустя он принимает самое болезненное для любого автопроизводителя решение: останавливает все свои заводы на следующие пятнадцать дней. Похоже, эта ситуация обойдется японской компании слишком дорого.

Расхлебывать все это приходится Хирото Сайкаве. Он лично отвозит в министерство транспорта увесистые материалы расследования, подробно описывающего производственные махинации Nissan. Будучи генеральным директором, он берет на себя всю ответственность за них. Что означает, уточняет он прессе 17 ноября, что его годовая зарплата будет сокращена. «Я приношу свои глубочайшие извинения за то, что обманул ожидания наших клиентов», — добавляет он.

О чем он думает на самом деле? Перед объективами камер лицо Хирото Сайкавы кажется непроницаемым. Как в этот день, так и во все предыдущие. В Nissan его давно прозвали «киборгом». Настоящий работяга, не подверженный ненужным чувствам. Даже его самые ближайшие коллеги наверняка не смогли бы ответить на вопрос, есть ли у него семья (на самом деле он женат и у него трое детей) или чем он занимается в свободное время, если оно у него вообще есть.

Сайкава-сан — японец до мозга костей. Твердый и беспристрастный внутри, бледный и коренастый внешне. Вечно удивленные глаза прячутся за тонкими стеклами очков без оправы. Ему 65, и в свое время именно Сайкава-сан помогал превращать Nissan в международную корпорацию: он руководил деятельностью компании в США и во Франции. Альянс с Renault стал его шансом. Он часто повторяет, что «вырос» вместе с ним. В 2001 году, когда именно ему (а не французу) поручили объединить закупки двух автопроизводителей, его назначение стало первым сюрпризом. Эта миссия позволила ему пожинать первые плоды успеха Альянса. Но сейчас, осенью 2017-го, его репутация в качестве ге-

нерального директора Nissan сильно пошатнулась. Афера с сертификацией позволила его критикам признать, что Хирото Сайкава достиг максимума своих возможностей. Один из бывших сотрудников отмечает, что в Renault, как и в Nissan, «его не очень любят, так как он ведет себя очень жестко и авторитарно, особенно с японцами». Говорят, что он несдержан на собраниях, где его недовольство практически превращается в самодурство. Знакомые утверждают, что его категоричность связана с его слишком серьезным отношением к работе. «Безусловно, он окончил местную Высшую школу управления, затем Токийский университет, у него неплохой послужной список, — признает один из старых сотрудников Альянса. — Он сделал отличную карьеру в технической отрасли, не имея инженерного образования».

Карлос Гон, всемогущий президент Nissan и Renault, 1 апреля 2017 года сделал Хирото Сайкаву своим заместителем в японской компании. Десять лет назад этот пост ускользнул от Сайкавы, когда Гон предпочел ему его соперника Тошиюки Шигу, назначив того заместителем генерального директора. Но Шига быстро затерялся в сложной организационной структуре Nissan, и Гон перестал делать вид, что ему действительно нужен заместитель.

Поэтому повышение Сайкавы в 2017 году стало настоящим событием. Впервые за почти двадцать лет у японской корпорации появился генеральный директор (или, как говорят в англоязычном мире, — CEO, Chief executive officer), и это не был Гон. Данный выбор восприняли неоднозначно. «Я говорил ему, что это плохая идея», — скажет позднее один из знакомых Гона.

В день назначения Сайкавы сам глава Альянса комментировал его довольно уклончиво, не сомневаясь в лояльности своего нового протеже: «Он думает и говорит так же, как я».

Еще один свидетель цитирует такое высказывание Гона: «Сайкава не слишком сообразителен, у него нет стратегического мышления. Но он разбирается во всех процессах. В нем есть упрямство и твердость, а как раз такой человек мне и нужен, чтобы заставить работать японцев».

Сотрудники Альянса вспоминают эти собрания, где новый генеральный директор Nissan подпрыгивал, чтобы дотянуться до микрофона, и повторял только что сказанные слова Гона. По словам одного эксперта, «Хирото Сайкава — коварный тип, обожающий манипулировать людьми. Он не слишком располагает к себе. Но не стоит недооценивать его — иначе впоследствии вы об этом горько пожалеете. Этаким Фрэнк Андервуд».

Это очень смело — поставить Сайкаву рядом с аморальным и беспринципным героем сериала «Карточный домик»! Но если такое сравнение действительно заслуженно, то можно представить себе, как генеральный директор Nissan должен был проклипать этот день 17 ноября 2017-го, когда он полностью потерял лицо перед всей страной. Тогда была задета его гордость, а такие душевные раны заживают нескоро. Хирото Сайкава — это не глава Mitsubishi Осаму Масуко, который, тоже пройдя через череду скандалов, связанных с вредными выбросами его машин, после этого мог смеяться над тем, что ему «пришлось целый год приносить извинения», буквально следуя старой японской традиции.