

日产与本田合并，喜讯还是警钟？

12月23日，日本汽车制造商本田汽车和日产汽车签署了一份谅解备忘录，正式启动合并谈判。在接下来的六个月里，两家公司将讨论将业务合并为一家控股公司，预计于2025年6月签署最终协议，并计划于2026年8月完成合并。合并后，新控股公司将成为全球销量第三大的汽车制造商。



“新月计划”（New Moon）是2018年日产前会长卡洛斯·戈恩（Carlos Ghosn）被捕后，该公司提出的全新构想。日产希望公司能像新月一样，无惧黑暗，在行业剧变中整装再出发。经过一系列的股权变更后，日产与雷诺终于建立了较为平等的关系，但时至今日，日产并没有像“新月”一样焕然一新。最近几年，公司管理层持续陷入产品和战略的厚重迷雾，那轮新生儿一般的月亮，至今仍然笼罩在销量和盈利的乌云中。

如今，联姻与整合成了风浪中继续生存的新方案。《日本经济新闻》报道，为应对来自特斯拉以及比亚迪等车企的竞争，日产与本田正在开展合并相关事宜的谈判，以整合双方资源。

据悉，双方正在考虑设立一家控股公司，并将两家企业纳入新公司旗下运营。未来，三菱汽车也有可能被纳入这一控股公司旗下。这意味着合并后，三家公司年销量规模将达800万辆，成为世界第三大汽车集团。

显然，日系车企这一大胆方案，出于外部大环境倒逼。日本业界在探讨本田、日产合并时，甚至拿出管理学大师克莱顿·克里斯坦森（Clayton M. Christensen）所著的《创新者的窘境》中的前瞻性案例。很多年过去了，实践证明，电动车/智能车的崛起，对于部分传统汽车制造商的确是破坏性的存在。

《日本经济新闻》把上述“破坏性的存在”，概括为以比亚迪和特斯拉为代表的汽车制造商，而日产和本田的最新动作也被解读为“超越特斯拉与比亚迪”的现实选择。

万事俱备，坐等东风

日产与本田合并的可能性有多大？

一是企业的诚意。消息出来后，本田社长三部敏宏告诉日本媒体，公司和日产正在讨论各种可能性，其中就包括经营整合。

二是政府层面的支持。日本内阁官房长官林芳正则表示，对个别企业的经营暂时不予评论。但是，围绕电动化等汽车产业的竞争，如今外部环境发生巨大变化，日本企业为在国际竞争中获胜的努力，他个人十分期待。

其实，日产和本田这一轮整合，日本政府是持支持态度的。东瀛阵营的这一轮内部整合，背后的政府不会阻挠。

经济产业大臣武藤容治接受日本媒体记者采访时表示，本田和日产就经营整合进行磋商。这是一个积极的举动，未来不排除三菱汽车合并的可能性，如果实现，日本将会诞生世界排名第三的汽车集团。

针对大家热议的“世界排名第三的汽车集团”，《日本经济新闻》直接撰文称，800万辆的规模并不是代表胜利的定心丸，只是通往新时代的一张“门票”——“整合了标致雪铁龙、菲亚特克莱斯勒等一

众汽车企业的Stellantis集团，旗下共有14个品牌，全球销量超过600万辆，但今年却陷入销量持续低迷。这表明，拼凑在一起，并不能创造真正的竞争力。”

就连日本人自己也知道，拼凑不代表真实力。综合考虑当下的行业环境，以及两家企业的经营基本面，“喜结连理”未必是一桩普天同庆的大好事。

三是一切已有铺垫。今年3月，本田和日产签署了合作备忘录，就新能源汽车的联合采购、共享电池和电机技术，以及软件等组件进行合作，还探讨了合作生产“新四化”时代的核心零部件。

到了8月，双方将合作的领域继续深化，其中包括车载电脑操作系统的标准化，电机及逆变器等关键零部件的共享。值得一提的是，到了这一阶段，三菱也表示，后续将参与其中。

未来，只剩两家“日系车企”

如今的汽车行业，“天下大势，分久必合”。只是这种“合”，从最近几年的案例来看，并不是温情脉脉的人情之合大团圆，而是经过鲜血淋漓地杀伐征讨之后的兼并、吞噬，或是被逼到悬崖边的抱团取暖。

在《制胜汽车行业下半场》中，麦肯锡指出：在增长放缓的大环境中，我们发现，无论是在本地车企之间，还是在跨国车企之间，业绩两极分化的现象愈加严重。行业盈利能力进入下降通道，而对汽车“新四化”的投资需求却在持续攀升。

从马尔乔内、李书福先前预测的“未来全球/中国只剩下5-10家车企”，到极越等品牌倒下后，大家依旧乐于讨论“新能源车企还有几家能存活”，都在反复强调一个事实：汽车产业的兼并重组将持续推进，呈现两极分化的马太效应，强者将带着累累伤痕更加壮大，弱者则将万劫不复，沉沦九渊。

日本企业的内部整合，向来有迹可循。

20世纪60年代，丰田、日产“不激烈价格竞争”也好，三菱、三井、住友、富士、三和、劝银“六大财团”的互助架构也罢，减少内耗、抱团互助模式是日本企业的传统，而今汽车行业内卷严重，日本车企也渐渐重拾“联姻”的惯用策略。

从丰田与大发、日野、五十铃、富士重工、铃木的“牵手”，再到丰田与马自达的“联姻”，丰田之前一系列技术合作也曾揭示了目前风行日本汽车制造业的一股潮流。

在本田和日产还未官宣合并之前，“未来仅留三家日本车企”虽是一个夸大的描述，但是三大日系车企联盟此前已经隐然成形——

“丰田-大发-日野-五十铃-富士重工-铃木-马自达”“雷诺-日产-三菱-伏尔加”，以及和通用汽车关系甚笃的本田。

从当年的“抱团求生”到如今的“联姻求生”，日本车企的牵手之路，方向渐渐明晰。一旦本田和日产在资本层面携手，三菱后续继续跟进，那么日系车

企就真的只剩下“丰田+铃木+马自达+斯巴鲁”，以及“日产+本田+三菱”两个大集团阵营了。

巨浪中，抱团求生

此前，一位日产高管透露，公司正在寻找新的投资者，目前日产可以支撑的时间，只剩下12-14个月。在欧洲大众汽车集团为裁员罢工发愁、Stellantis因业绩颓势踢掉唐唯实，以及北美通用汽车为现金流砍掉自动驾驶出租车业务的当下，全球大洗牌，已经把几家日系车企洗到了牌桌边上。

在2024财年半年期业绩发布会上，日产总裁内田诚直言不讳：日产面临的挑战是市场快速变化，而公司计划过于谨慎。在产品、技术和销售等多个维度，日产现阶段都存在滞后的情况。

还有戈恩时代的旧体制拖后腿。

日产的旧体制问题，是该公司在过去几年里一直努力解决的根本问题。业绩持续低迷的原因之一，是公司成立以来的管理文化一直没有改变，自上而下的官僚主义，诸如“等待指示”等管理流程仍然根深蒂固，无法应对行业的剧烈变化。

比较一下，大众汽车一直在推行体系改革，“去中心化/去集权化体系”是改变家族式企业弊端的一个方向，因为大众教父皮耶希的起落故事，一次次在大众掌门人身上重演，集团管理层全权掌控导致多重领导、臃肿机构和庞杂业务，不善应变，上下疏于沟通，许多问题被隐藏，得不到解决。

对于日产，其实也一样。只要病根没有解决，两家企业合并后，1+1如何大于2？这是很现实的话题。更何况，当下的本田也面临诸多挑战。

更重要的是，日本企业自己也清楚，内部抱团的首要敌人，是来自北美阵营的特斯拉，以及中国阵营的比亚迪等企业。

《日本经济新闻》在过去一年里，曾联合日本行业机构拆解了多款中国电动车，试图深挖中国车企在智能化和电动化领域为何超前。而在本田和日产被曝谈判合并的当日，他们的新闻头版配图，更是直接使用了比亚迪的logo——

“中国制造廉价、产品质量不佳已成为过去，现在许多领域的技术超过日本，日产与本田共同打造的‘800万辆俱乐部’，首要目标就是超越比亚迪。”

曾经，日本汽车在泰国的市场占有率高达90%。但是，最近几年，伴随着比亚迪等20多个中国品牌进入泰国市场，日本车企的市场份额在两年内已经下降到76%。

可以看出，日产、三菱与本田更加深度绑定，是日系车企在“新四化”转型大浪中的关键一跃，也是最后一搏。而直接或间接推动其合并的，还有其他企业或个人的影响，如中国台湾的鸿海。

（文章来源：汽车公社）